

Universidad Central “Marta Abreu” de Las Villas
Facultad de Ciencias Económicas
Departamento de Contabilidad y Finanzas



TESIS PRESENTADA EN OPCIÓN AL TÍTULO
ACADÉMICO DE LICENCIADA EN CONTABILIDAD Y
FINANZAS

Análisis del Costo-Beneficio del Procedimiento para la
Planificación Financiera en la Cooperativa “La Concha” de
Santa Clara

Autora: Jessica Martín Nuñez

Tutor: Msc. Lic. Erik Muñoz Maribona

Santa Clara
2016

Pensamiento

La confianza en sí mismo es el primer secreto del éxito.

Ralph Waldo Emerson.

Dedicatoria

Dedicatoria

Esta tesis la dedico a mis padres por amarme y guiarme siempre por el mejor camino, por su comprensión y cariños.; por mostrarme sus valores y principios, aconsejándome y cuidándome en todo momento.

A mi hermano Maurice por ser el mejor hermano del mundo. Yo puedo decir eso y estar completamente segura.

A mi tía Martha por apoyarme en todos los momentos de mi vida, por ser mi confidente y amiga, por complacerme en todo aun cuando no lo mereciera, por permanecer a mi lado.

A la memoria de mi madre por ser la mujer más maravillosa que ha existido, por ser valiente y por amarme tanto. Por ser radiante como el sol.

Agradecimientos

Agradecimiento

A todas las personas que participaron e hicieron posible este proyecto, muchas gracias por su apoyo.

A la Universidad Marta Abreu de las Villas por darme la oportunidad de estudiar y ser un profesional.

A mi tutor de tesis, MSc. Erik Muños Maribona por su esfuerzo y dedicación, quien con sus conocimientos, su experiencia, su paciencia y su motivación ha logrado la terminación de mis estudios con éxito.

A los socios de la cooperativa “La Concha” por facilitarme la documentación necesaria para poner en marcha esta investigación, fundamentalmente su económica Elizabeth.

A mi familia que estuvo al pendiente de todo el proceso desde el comienzo, preocupándose por mí y logrando que los obstáculos fueran o parecieran menos arduos. En especial a mi tía “Gordi” que no me abandona nunca. Eres la mejor y esta tesis también es tuya.

A Xiao gracias por tu amor incondicional, por ser mi amigo, por tu respeto y confianza. Por ayudarme en todo momento y darme tranquilidad en instantes de desesperación. Por alegrarme siempre, preocupándote por mi sentir y a la vez ser una mejor persona.

A mis amigos y amigas que siempre me llenan el alma de alegrías, que no renuncian a mi compañía por nada, gracias por sus verdades y por a pesar de los años estar a mi lado.

Son muchas las personas que han formado parte de mi vida profesional, las cuales me place agradecer por su amistad, consejos, soporte, ánimos y compañía en los momentos más difíciles de mi vida. Algunas están aquí conmigo y otras en mis recuerdos y en mi corazón, sin importar en donde estén quiero darles las gracias por formar parte de mí, por quererme tanto y dejarme ser una parte importante en sus vidas.

Reşumen

Resumen

Una Planificación Financiera eficiente se traduce en efectos económicos incalculables para cualquier organización, constituyendo una herramienta imprescindible para la toma de decisiones, contribuyendo cada vez más al cumplimiento de los objetivos y metas previstas en la organización hasta el punto que no se concibe un negocio que pretenda avanzar con pasos firmes hacia el éxito sin contar con la actividad de gestionar los riesgos correctamente organizada. La presente investigación se realizó en la cooperativa no agropecuaria “La Concha” de Santa Clara dedicada a prestar servicios gastronómicos de restaurante. Para el desarrollo de la investigación se realizó una búsqueda, ordenamiento y análisis de información relevante sobre la materia que permitió hacer el encuadre teórico de la misma, se emplearon métodos y técnicas del nivel empírico tales como: revisión documental, observación y análisis matemático, diagnosticar su gestión para caracterizar la entidad y cumplir con el objetivo general enfocado en analizar el Costo-Beneficio del procedimiento para la planificación financiera. Se enumeran las conclusiones a las que se arribaron considerándose de manera general que el resultado propuesto es significativo porque le permitirá a la cooperativa contar con una herramienta importante de examen para su gestión económica-financiera, conocer con antelación los resultados esperados para determinados pronósticos realizados, tomar decisiones que eviten aquellos adversos antes de que ocurran y poder evaluar la efectividad del procedimiento mediante un análisis ex-post. Se presentan las recomendaciones que se consideraron necesarias, la bibliografía referenciada y anexos que pudieran ayudar a una mejor comprensión del contenido expuesto.

Summary

Summary

Efficient Financial Planning results it is incalculable value for any organization, constituting an essential tool for decision making, contributing increasingly to meeting the goals and targets set out in the organization to the point that a business is inconceivable that can advance towards success without properly financial planning process. This research was conducted in the cooperative "La Concha" Santa Clara dedicated to the restaurant services. Methods and techniques of empirical level such as: document review, observation and mathematical analysis and diagnosis were applied to develop a research process. All of them allow us to: analyzing relevant information on the subject made possible to make the theoretical framework of the subject, also were characterize the entity and meet the overall objective focused on analyzing the cost-benefit of the procedure for financial planning. the conclusions were arrived considered generally that the proposed result is significant because it will allow the cooperative to have an important tool for economic and financial management, know in advance the expected results for certain prognoses are listed, make decisions to avoid those adverse outcomes before they occur and to evaluate the effectiveness of the procedure by an ex post analysis. All the important information that could lead to a better understanding are exposed in the referenced appendices. And also all the recommendations and bibliography that were considered necessary.

INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I: REFERENTES TEÓRICOS Y NORMATIVOS SOBRE PLANIFICACIÓN FINANCIERA Y COOPERATIVA	6
1.1. El rol de la Planificación y la Planificación Financiera en la gestión económica	6
1.2. Marco Regulatorio de la planificación en Cuba	7
1.3. Planificación Financiera en la Gestión Económica.	10
1.4 Estimación de la demanda en la planificación financiera a corto plazo. .	10
1.5 Planificación Financiera a corto plazo	12
1.5.1 Riesgo e Incertidumbre en la planificación financiera	13
1.6. Análisis Costo-Beneficios	14
1.6.1 Análisis Costo-Beneficio	15
1.6.2 Utilidad del análisis Costo-Beneficio	17
1.6.3 Importancia del análisis Costo-Beneficio	18
1.7. Las Cooperativas No Agropecuarias	18
1.7.1. Marco regulatorio de las Cooperativas no Agropecuarias en Cuba	19
1.7.2. Valoraciones sobre las Cooperativas no Agropecuarias en Cuba ..	22
CAPÍTULO II. CARACTERIZACIÓN DE LA COOPERATIVA DE SERVICIOS DE RESTAURACIÓN “LA CONCHA”	25
2.1. Aspectos generales	25
2.2. Estructura Organizacional	26
2.3. Órganos de Dirección	26
2.4. Gestión Organizacional. Régimen económico-financiero	30
2.5. De la planificación y la ejecución de los servicios	33
2.6. Resultados Económicos	35
2.7. Proceso de Planificación Financiera en la cooperativa “La Concha”	40

CAPÍTULO III. ANÁLISIS COSTO-BENEFICIO DEL PROCEDIMIENTO PARA LA PLANIFICACIÓN FINANCIERA EN LA COOPERATIVA “LA CONCHA” DE SANTA CLARA.	45
3.1 Estimación de la Demanda.....	46
3.2. Pronóstico de Venta.	49
3.3. Costos y Gastos de los Servicios	51
3.4. Política de financiamiento y estructura de capital.....	60
3.5. Estados Financieros Pro-Formas	64
3.6. Análisis de los Estados Pro-Formas mediante el uso de las razones financieras	68
3.7. Análisis de Riesgos	69
Conclusiones	72
Recomendaciones	73
Referencias Bibliográficas	
Anexos	

INTRODUCCIÓN

A finales del año 2012 se define mediante el Decreto Ley 305 y 306, ambos del Consejo de Estado (CE), el 309 del Consejo de Ministros y las Resoluciones 427 y 570 del Ministerio de Economía y Planificación (MEP) regulaciones y atribuciones que en su conjunto permitieron la aprobación de manera experimental, el funcionamiento de cooperativas no agropecuarias en la economía cubana , además de las formas de aportes a la seguridad social, al fisco y la presentación de informaciones contables financieras necesarias.

El funcionamiento de estas formas de gestión no estatal, cumple con los objetivos trazados por la nación, responde entre otras a la necesidad de crear encadenamientos productivos en aquellos sectores no prioritarios para el Estado socialista cubano y contribuir a alcanzar la eficiencia, agilizar el crecimiento económico y contribuir a mejorar el nivel de vida de sus integrantes.

Además en el VII Congreso del Partido Comunista de Cuba se ratificó la convicción sobre la planificación como aspecto rector para la construcción del socialismo, esto se fundamenta debido a que todo recurso es escaso y mediante un uso correcto de esta, en específico la financiera, se pudiera optimizar el uso de los mismos y alcanzar niveles favorables de utilidades o beneficios necesarios a la economía nacional.

Aunque existe la legislación que regula el tema de la planificación financiera para el sector empresarial estatal en Cuba, la misma ha tenido limitada aplicación. Resulta necesario destacar el considerable número de profesionales graduados en Contabilidad y Finanzas en las universidades del país con la preparación adecuada en la disciplina que no emplean sus conocimientos en la práctica por falta de cultura de directivos del sector empresarial.

Con independencia de haberse aprobado todo el marco legal que se enunció para ordenar la actividad del sector no estatal en Cuba, no se define las formas en que la misma realizará la planificación financiera, proceso donde se definen las principales inversiones a realizar y sus vías de financiamiento, cuestión fundamental al determinar los resultados económicos de la entidad.

En la cooperativa no agropecuaria “La Concha” del Municipio de Santa Clara dedicada a la gastronomía especializada, desde su puesta en marcha estableció el sistema contable financiero para registrar las operaciones del negocio, controlando las operaciones diarias en cuanto a gastos e ingresos sin embargo, de manera contradictoria, han realizado de forma limitada y empírica la planificación financiera, debido a que los socios fundadores y directivos de la cooperativa, manifestaron escasos conocimientos sobre el tema y pese habersele propuesto un procedimiento para la planificación financiera en la entidad, no lo aplican por desconocimiento de las ventajas que el mismo puede ofrecer para el análisis de la gestión económica, resultando lo anterior la **situación problemática** de la presente investigación.

La situación problemática expuesta permitió definir el **problema científico** siguiente: ¿Cuál es el costo-beneficio de la aplicación del procedimiento de planificación financiera propuesto para la cooperativa no agropecuaria “La Concha”?

En correspondencia con el problema científico definido se reflexionó como posible solución o respuesta a este la **hipótesis** que se describe a continuación:

Si se analiza el costo-beneficio del procedimiento para la planificación financiera en la cooperativa no agropecuaria “La Concha” permitirá que la misma cuente con una herramienta más acertada para el examen de su gestión económica-financiera.

El problema científico e hipótesis declarados permitieron arribar al siguiente objetivo general: Analizar el Costo-Beneficio del procedimiento para la planificación financiera de la cooperativa no agropecuaria “La Concha” que constituya una herramienta de examen para su gestión económica-financiera y en correspondencia con la legislación vigente en el país.

Para lograr el cumplimiento del objetivo general, se considera necesario plantear los siguientes objetivos específicos:

- 1- Fundamentar teórica y metodológicamente bibliografías existentes sobre el tema objeto de estudio tanto en el ámbito nacional como internacional.
- 2- Caracterizar la cooperativa no agropecuaria “La Concha”.

3- Analizar el Costo-Beneficio del procedimiento para la planificación financiera en la cooperativa no agropecuaria “La Concha”.

El cumplimiento de los objetivos específicos definidos se pudieron alcanzar a partir de la realización de **tareas de investigación** relacionadas con estos, encontrándose planificadas por etapas y se enuncian a continuación.

-Búsqueda, ordenamiento y revisión de información relevante para el estudio en diferentes fuentes y formatos.

-Discusión de conceptos en un marco teórico escrito sobre cooperativas y planificación financiera.

-Caracterización general de la cooperativa no agropecuaria objeto de estudio.

-Análisis Costo-Beneficio del procedimiento para la planificación financiera en la cooperativa no agropecuaria “La Concha”.

Justificación de la investigación:

La presente investigación resultó necesaria debido al desconocimiento por la cooperativa “La Concha” de la factibilidad de aplicar un procedimiento propuesto para la planificación financiera, el cual cumple con lo legislado sobre el proceso de planificación financiera en el país, pero adaptado a una cooperativa no agropecuaria, brindando así un instrumento que permite a los socio integrantes, planificar de una manera más formal y que cumple con los requerimientos exigidos por instituciones rectoras de esta actividad, como lo son El Banco, Economía y Planificación, Ministerio de Finanzas y Precios entre otros.

Resultados esperados:

El principal beneficio de la investigación radicó en proponer un análisis costo-beneficio que demuestre la viabilidad de la aplicación del procedimiento propuesto con anterioridad para la planificación financiera en la cooperativa “La Concha”, así como una herramienta que permita analizar de forma más adecuada su gestión económica-financiera, mediante la comparación de lo estimado con lo que realmente se obtuvo y así lograr la perfección de esta habilidad para obtener mejores resultados en el desarrollo de su actividad diaria.

A futuro la aplicación de las herramientas expuestas en esta investigación y llevadas con interés a la práctica mejoran los resultados económicos y financieros de la entidad “La Concha”.

El análisis de este procedimiento estuvo dirigido a lograr la organización de un proceso de planificación financiera eficientemente, estimulando el aumento de las ventas y la eficiencia, maximizando las riquezas de sus socios integrantes, mediante una adecuada gestión económica-financiera en la cooperativa.

Métodos de investigación:

Durante el desarrollo de la investigación se utilizaron diferentes métodos del nivel teórico, empíricos y estadísticos matemáticos a partir del dialéctico. Del nivel teórico el análisis-síntesis, inducción-deducción, abstracción-concreción, del nivel empírico entrevista, revisión de documentos entre otros que se necesiten.

La investigación estuvo centrada en la búsqueda, recopilación y procesamiento de información vinculadas a las cooperativas y el proceso de planificación financiera, lo que permitió el análisis Costo-Beneficio de un procedimiento que sirve de guía al desempeño de la planificación en las mismas.

Diseño General de la investigación:

La tesis se ha estructurado de la manera siguiente: portada, resumen, introducción, tres capítulos, conclusiones generales, recomendaciones, bibliografía y aquellos anexos necesarios para su mejor comprensión. El resumen muestra una breve reseña sobre el trabajo en general.

En el Capítulo I se estableció el marco teórico conceptual necesario, donde se describen y referencian los principales criterios teóricos, conceptos y reflexiones de diferentes autores aportados en informaciones sobre el tema y estableciéndose la discusión necesaria para su ordenamiento y explicación.

En el Capítulo II se describe una breve caracterización de las cooperativas no agropecuarias en Cuba y sus principales particularidades.

Es en el Capítulo III donde se presentan los resultados obtenidos a partir de la validación de la hipótesis de investigación.

Por último se enumeran las conclusiones generales a las que se llegaron con la investigación, así como las recomendaciones consideradas.

En la sección de la bibliografía de la tesis, se encuentra toda la información referenciada en el texto y aquella consultada que posibilitó el desarrollo y elaboración del marco teórico conceptual y la investigación propiamente. Por último, se anexan tablas, cálculos y gráficos que pudieran ser necesarios para una mejor comprensión de la tesis y que por sus características, no se incluyen en el cuerpo de la misma.

CAPÍTULO I: REFERENTES TEÓRICOS Y NORMATIVOS SOBRE PLANIFICACIÓN FINANCIERA Y COOPERATIVA

1.1. El rol de la Planificación y la Planificación Financiera en la gestión económica

En correspondencia con el principio económico de la escasez de los recursos, la caída del campo socialista en la década de los noventa, y la incertidumbre existente en los mercados globales, la planificación en Cuba constituye a mayor escala un aspecto imprescindible en la economía, al tratar de administrar dichos recursos eficientemente. Según plantearon Ledesma y Sánchez (2010):

Cualquier política económica nacional respecto a sectores industriales pivotes de la economía cubana presupone en la actualidad nuevos conceptos, donde competitividad y eficiencia económica son más valorizados que nunca. Tomar decisiones encaminadas a ordenar una estrategia y política coherente de redimensionamiento de la industria nacional, requerirá de estudios (...) (Ledesma y Sánchez, 2010).

El Consejo de Ministros de la República de Cuba (2007) consideró que la planificación constituye un instrumento de dirección básico, que contempla los aspectos técnicos, económicos, sociales y productivos, de forma integral, con vistas a potenciar la iniciativa y los esfuerzos de la empresa, en el cumplimiento de sus funciones y objetivos generales, con el máximo de eficiencia y racionalidad, en la utilización de los recursos materiales y financieros, y en la activa participación de los trabajadores en los resultados alcanzados.

De acuerdo con la Resolución 276/03 del Ministerio de Economía y Planificación (2003), la «Planificación Empresarial» es el proceso técnico, económico y organizativo que ayuda a las entidades a encauzar sus acciones en el cumplimiento de sus objetivos a corto y mediano plazos. Sin embargo, para el país la planificación expresa el interés de realizar un uso adecuado de los recursos disponibles y la voluntad de priorizar el aporte de las empresas estatales a la sociedad, por encima de cualquier interés colectivo o individual.

Es importante insistir en que esta resolución se aplica para todo tipo de empresas y formas de gestión no estatal cubana, en particular las cooperativas no agropecuarias, objeto de estudio principal de este trabajo.

CAPÍTULO I: REFERENTES TEÓRICOS Y NORMATIVOS SOBRE PLANIFICACIÓN FINANCIERA Y COOPERATIVA

Según Pozo *et al.* (2010), la planificación trata sobre las proyecciones de la empresa para los distintos aspectos y secciones del plan para el próximo año calendario, y parten de las proyecciones a mediano plazo, los resultados del control del plan en curso y las directivas e indicaciones que recibe del organismo que las atiende, los estudios de mercados, el pedido estatal y los contratos económicos que hayan suscrito, así como otros documentos normativos y de política emitidos por el Partido y el Gobierno, con la participación activa de los trabajadores.

1.2. Marco regulatorio de la planificación en Cuba

Según Solís *et al* (2009), una cuestión particular a tener en cuenta en la economía cubana es el proceso de perfeccionamiento empresarial que se aprobó con el objetivo de buscar independencia y eficiencia en dicho sector.

En toda su formulación legal, puesta en vigor a través del Decreto Ley 187 de 1998, como el Decreto Ley 252 de 2007, y el Decreto 281 de 2007 «Reglamento para la implantación, consolidación del Sistema de Dirección y Gestión Empresarial Estatal», la planificación es reconocida como uno de los temas a tener en cuenta para una mejor gestión de la empresa que se acoja a este mecanismo. Este establece las características, principales normas técnicas y de actuación, los diferentes procedimientos, las facultades delegadas a las empresas y organizaciones superiores de dirección, y pautas que se establecen para la implantación del Sistema de Dirección y Gestión.

En el Decreto 281 de 2007 Reglamento para la implantación, consolidación del «Sistema de Dirección y Gestión Empresarial Estatal» ratifica la planificación como el instrumento de dirección básico, que contempla los aspectos técnicos, productivos, económicos, sociales y financieros de forma integral, con vistas a potenciar la iniciativa y los esfuerzos de la empresa, en el logro de sus funciones y objetivos generales, con el máximo de eficiencia y racionalidad, en la utilización de los recursos materiales, financieros y con la activa participación de los trabajadores en los resultados. Se plantea, además, que el proceso de planificación anual en las empresas debe ser continuo e ininterrumpido, y no se debe supeditar a recibir el calendario, los objetivos y las directivas preliminares elaborados por el gobierno.

CAPÍTULO I: REFERENTES TEÓRICOS Y NORMATIVOS SOBRE PLANIFICACIÓN FINANCIERA Y COOPERATIVA

En Cuba se han dado pasos importantes en la esfera de la planificación, han ocurrido cambios cualitativos en las formas y métodos empleados tanto a nivel macroeconómico como en las empresas, pero es evidente que el trabajo es aún insuficiente, por lo que es imprescindible hacer un énfasis mayor en cuanto a planificación se refiere, puesto que es la actividad rectora que asegura el desarrollo superior de toda la sociedad cubana.

En la Resolución 276/2003 del Ministerio de Economía y Planificación «Indicaciones Generales sobre la Planificación Empresarial» se describen las etapas que se tienen en cuenta para el proceso de elaboración del plan. Este es un proceso único y continuo de interacción entre las diferentes etapas, las que se exponen a continuación.

Documentos rectores, trabajos preparatorios, proyección estratégica, elaboración de la propuesta de plan empresarial, análisis por los colectivos laborales, análisis con el gobierno del territorio, defensa de la propuesta de plan ante la junta de gobierno o ante el organismo, presentación de las propuestas de plan y presupuesto por organizaciones empresariales superiores y empresas, control del plan anual empresarial, emisión del plan y notificación del presupuesto, ratificación o modificación de los indicadores al nivel empresarial, precisión del plan anual, emisión y control del plan anual empresarial.

Solís *et al.* (2009) considera que aun cuando existe una diversidad de métodos, la práctica operativa real de la tarea del proceso de planificación muestra con claridad que la aplicación según este procedimiento descrito anteriormente se encuentra ajustada al proceso de planificación y mantiene vigencia en la actualidad, la que puede tener aplicabilidad a cualquier empresa.

Se debe mencionar que a fines del año 2014 el Ministerio de Finanzas y Precio emitió el decreto-ley número 323/14 el cual modifica algunos artículos de los decretos-ley 252 y el 281 del año 2007, destacándose especialmente la aprobación de la retención de utilidades y los gastos de depreciación y una serie de facultades que se le otorgan a los directivos y empresas estatales cubanas. (MFP, 2014b)

CAPÍTULO I: REFERENTES TEÓRICOS Y NORMATIVOS SOBRE PLANIFICACIÓN FINANCIERA Y COOPERATIVA

Además de estas resoluciones antes mencionadas, recientemente se emitió por el Ministerio de Finanzas y Precios la resolución número 203 del año 2014, la cual regula los procedimientos para las relaciones financieras entre empresas estatales y sociedades mercantiles de capital ciento por ciento cubano. La misma normaliza las formas para crear reservas para pérdidas, inversiones, capital de trabajo y otras no obligatorias; además de definir el uso y destino de las mismas, entre otros asuntos afines. (MFP, 2014a)

Se debe resaltar que dicha ley reconoce sociedades mercantiles de capital ciento por ciento cubano, en las cuales se incluyen las cooperativas no agropecuarias, debido a que en los decretos-leyes 281, 252, 323 del Ministerio de Finanzas y Precios, solo regulan la actividad de las empresas estatales.

Es criterio de la autora que existe una gran dispersión de regulaciones que rigen el proceso de planificación, lo que contribuye a la desorientación de los empresarios cubanos; se comparte además el criterio de *Landa et al.* (2014) quienes definieron el problema existente en el país en dicha materia de la siguiente manera:

El proceso de planificación en Cuba, puede despojarse de esfuerzos asociados al sobredimensionado control de las administraciones empresariales, apelando a delegar las facultades regulatorias en agentes especializados. Ello no quiere decir descentralizar por descentralizar la dirección económica. Mucho menos, que el hecho de delegar las funciones directivas en las reglas del mercado, venga a solucionar toda una historia de insuficiencias directivas por parte del Estado.

El error no está en concebir un plan central al que se articulen los actores, sino en la forma de diseñarlo e implementarlo. Más que en la mano invisible del mercado, se requiere que la dirección se apoye en la mano visible del desarrollo tecnológico y la participación social. (Landa et al, 2014)

CAPÍTULO I: REFERENTES TEÓRICOS Y NORMATIVOS SOBRE PLANIFICACIÓN FINANCIERA Y COOPERATIVA

1.3. Planificación Financiera en la Gestión Económica.

Para Vera *et al.* (2011), la planificación financiera es concebida como el proceso del negocio que está basado en la formulación de una estrategia organizacional y sistemática, que incluya el diseño de objetivos, estrategias, políticas y mecanismos de control asociados a inversión y decisiones financieras, y considere sus implicaciones tanto para el largo como el corto plazos.

De acuerdo con Gitman (1998), el proceso de planificación financiera comienza con las estrategias a largo plazo, o planes financieros que sirven de guía para la formulación en el corto plazo, de planes y presupuestos operativos. Generalmente los planes con el corto plazo, implementan los objetivos estratégicos de la empresa. De acuerdo con el autor citado anteriormente la planificación financiera se divide en corto y largo plazos.

La planificación financiera a largo plazo diseña las acciones financieras planificadas de la empresa y anticipa el impacto de las mismas, en un período que se extiende y se revisan de 2 a 10 años. El uso de planes estratégicos a cinco años es muy común, si aparece información relevante. Generalmente las firmas que están sujetas a altos grados de incertidumbre operativa, ciclos de producción pequeños, o ambas, tienden a acortar el horizonte de planificación.

Por su parte, la planificación financiera a corto plazo se enfoca en anticipar los efectos de las acciones que abarcan un período de uno a dos años. Las entradas clave las conforman el pronóstico de ventas y varias formas de datos financieros y operativos, y las salidas están compuestas por varios presupuestos operacionales, de efectivo y estados financieros pro-formas.

1.4 Estimación de la demanda en la planificación financiera a corto plazo.

Es conocido que la planificación financiera parte de la estimación de las ventas en aras de conocer después todos los requerimientos necesarios para alcanzar el objetivo de satisfacer esas ventas previstas. Pero para predecir dichas ventas primero se debe pronosticar la demanda existente para las mismas. Por lo que uno de los factores a tener en cuenta es la estimación de la demanda, la cual es vital para realizar una adecuada planificación financiera. Según Ballaud y Díaz de Santos (1978) deberá considerarse que:

CAPÍTULO I: REFERENTES TEÓRICOS Y NORMATIVOS SOBRE PLANIFICACIÓN FINANCIERA Y COOPERATIVA

La previsión de la demanda es una de las actividades generales de mayor importancia para cualquier empresa, ya que proporciona los datos básicos de entrada para la planificación y el control de todas las áreas funcionales, incluidas la logística, la comercialización, la producción y las finanzas. Los niveles de demanda y su distribución temporal tienen efectos importantes sobre los niveles de capacidad, las necesidades financieras y sobre la estructura general de la compañía. Por ello, cada una de las áreas funcionales de la misma tiene sus problemas particulares de previsión (Ballaud y Díaz de Santos, 1978).

Actualmente hay disponible una serie de métodos estándares de previsión para planificar necesidades futuras. Todos estos procedimientos se han clasificado en tres grupos: métodos cualitativos, proyección histórica y métodos causales. Las diferencias entre los tres grupos se centran en la precisión relativa de las previsiones a largo plazo en comparación con las previsiones a corto plazo.

Ballaud y Díaz de Santos (1978) reflexionaron que dentro de los métodos causales, el de alisamiento exponencial es uno de los más factibles de aplicar a las condiciones del país por su fácil manera de cálculo en su forma simplificada. Este método lo definen de la forma siguiente:

Alisamiento exponencial: probablemente, la técnica más útil para previsiones a corto plazo es el alisamiento exponencial. Es un método simple y que requiere una mínima cantidad de datos para una aplicación continuada del mismo. Además, se ha observado que es el más preciso en comparación a otros modelos de su clase y que es auto adaptativo ante variaciones fundamentales en los datos estimados.

De este modo, las informaciones más recientes tienen más peso en el promedio que otras más antiguas. La previsión de la demanda se puede lograr definiendo la constante de alisamiento exponencial k , la cual está entre 0 y 1. Hay que observar que el efecto de todos los datos históricos queda recogido en el factor previsión anterior de la expresión, de forma que sólo es necesario retener un número en cualquier momento para representar la demanda pasada (Ballaud y Díaz de Santos, 1978).

CAPÍTULO I: REFERENTES TEÓRICOS Y NORMATIVOS SOBRE PLANIFICACIÓN FINANCIERA Y COOPERATIVA

1.5 Planificación financiera a corto plazo

La planificación financiera a corto plazo se inicia con el pronóstico de ventas desde que se realizan los planes productivos, los cuales toman en cuenta, el tiempo, y estimados de tipos y cantidad de materiales necesarios para cumplir con dicho pronóstico. Mediante los planes de producción se pueden estimar: las horas de mano de obra directa, los gastos de fábrica y los gastos operativos. Una vez que estén hechos dichos estimados, los estados financieros pro-formas y el presupuesto de efectivo de la firma, pueden ser realizados.

Quintero (2009) planteó que la planificación financiera es un aspecto que reviste gran importancia para el funcionamiento organizacional y, por ende, la supervivencia de la empresa. Son tres los elementos clave en el proceso de planificación financiera, como se describen a continuación:

La planificación del efectivo que consiste en la elaboración de presupuestos de caja. Sin un nivel adecuado de efectivo y pese al nivel que presenten las utilidades de la empresa está expuesta al fracaso. La planificación de utilidades, se obtiene por medio de los estados financieros pro-formas, los cuales muestran niveles anticipados de ingresos, activos, pasivos y capital social. Los presupuestos de caja y los estados pro-formas son útiles no sólo para la planificación financiera interna; sino que forman parte de la información que exigen los prestamistas tanto presentes como futuros.

Como manifestó Gitman (1976), existen tres tipos de estados financieros pro-formas: Estado de resultado o rendimiento, Estado de situación o balance general, y el Presupuesto de Efectivo Proyectado.

El autor referenciado estimó la importancia que tienen estos estados financieros pro-formas, debido a que se utilizan para evaluar el rendimiento futuro de la empresa. No solo son útiles para el control interno, también para los prestamistas quienes los usan comúnmente para analizar una empresa antes de conceder un préstamo o de decidirse a mantener una línea de crédito. Muy a menudo se lleva a cabo un análisis de las razones sobre los estados pro-formas con el objetivo de evaluar la situación financiera esperada de la entidad y sobre esta base se preparan los estados de origen y aplicación de fondos para controlar la efectividad del plan contra real.

CAPÍTULO I: REFERENTES TEÓRICOS Y NORMATIVOS SOBRE PLANIFICACIÓN FINANCIERA Y COOPERATIVA

1.5.1 Riesgo e Incertidumbre en la planificación financiera

Otros aspectos o elementos a considerar en la planificación financiera lo constituye el riesgo y la incertidumbre. En correspondencia con esto, Sánchez (2006) planteó que: «...los nexos económicos internos y externos en el mundo de hoy se desenvuelven con menor certidumbre que en el pasado y gravitan sobre las decisiones que se toman y sus efectos posteriores. La apertura a nuevos agentes económicos no estatales en el mercado, el paso a la regulación económica de corte financiera y el universo empresarial de base autogestionario mercantil generan de hecho un movimiento económico contradictorio»

El riesgo y la incertidumbre que siempre están presentes en toda actividad humana pero se consideran superados, ahora se proyecta en toda su objetividad y complejidad. En la vida real, no es predecible con seguridad el valor exacto de todos los parámetros que afectan la rentabilidad de un proyecto. La realización de un único cálculo empleando valores esperados de cada parámetro, da por resultado un alto margen de error, ya que la probabilidad de que todos los parámetros alcancen su valor esperado es prácticamente nula.

Para un análisis del tipo mencionado se necesita algo más que una simple identificación del mejor o peor caso posible, puesto que los valores situados entre los casos extremos no son igualmente probables y de hecho lo más común es que haya cierta concentración de la probabilidad alrededor del resultado más probable. Si esta es lo suficientemente fuerte, entonces, los valores extremos pueden ser de poco significado práctico para la toma de decisiones. Para que un estudio pueda informar decisiones reales, lo que interesa calcular es la probabilidad de pérdidas o ganancias que promete (Sánchez, 2006).

Se concuerda con lo planteado por Sánchez (2006) quien considera que debido al desarrollo tecnológico y cambios acontecidos en los últimos tiempos, resulta cada vez más importante realizar el análisis del riesgo en la planeación financiera, ya que dicho ejercicio brinda a los directivos de la empresa información de la situación de la misma ante la ocurrencia de diferentes escenarios, y en consecuencia tomar acciones para corregir aquellas desviaciones de lo planeado, siempre que estas sean negativas.

CAPÍTULO I: REFERENTES TEÓRICOS Y NORMATIVOS SOBRE PLANIFICACIÓN FINANCIERA Y COOPERATIVA

1.6. Análisis Costo-Beneficio

El Análisis Costo-Beneficio es el proceso de analizar las decisiones de un negocio, así como el conjunto de procedimientos analíticos que permiten evaluar y ofrecer alternativas diferentes para tomar la mejor decisión al proporcionar tratamiento a un problema. Entendido como una lógica o razonamiento basado en el principio de obtener los mayores y mejores resultados al menor esfuerzo, costo y tiempo invertido. Se supone que todos los hechos y actos pueden evaluarse bajo esta lógica; aquellos donde los beneficios superan el costo son exitosos, en caso contrario, fracasan.

Cuando una decisión está bajo consideración, el costo de una opción se resta del beneficio de la misma. Dentro del ámbito de la teoría de la decisión esta técnica importante que pretende determinar la conveniencia del proyecto y a su vez poder estimar el impacto financiero acumulado de lo que se quiere lograr.

El proceso involucra, ya sea explícita o implícitamente, un peso total de los gastos previstos en contra del total de los beneficios previstos con el fin de seleccionar la mejor opción o la más rentable. Su propósito es saber si se continúa o no operando en la misma forma en que se venía haciendo.

Cualquier análisis de costo- beneficio es resultado de muchos cálculos. El director del negocio deberá poner todos los costos y beneficios en el análisis para evitar el riesgo, donde si se hacen omisiones, las implicaciones podrían ser graves. El análisis de beneficio-costo también necesitará mirar al futuro para reducir gastos.

El Análisis de Costo-Beneficio involucra los siguientes 6 pasos:

1. Llevar a cabo una lluvia de ideas o reunir datos provenientes de factores importantes que afecten positiva o negativamente cada una de sus decisiones.
2. Determinar los costos relacionados (directos e indirectos) por cada factor. Algunos costos, como la mano de obra, serán exactos, mientras que otros deberán ser estimados.
3. Sumar los costos totales para cada decisión propuesta.
4. Determinar los beneficios (directos e indirectos) por cada factor.
5. Efectuar una relación de los costos y beneficios totales.
6. Comparar las relaciones Beneficios a Costos para las diferentes decisiones

CAPÍTULO I: REFERENTES TEÓRICOS Y NORMATIVOS SOBRE PLANIFICACIÓN FINANCIERA Y COOPERATIVA

propuestas. La mejor solución, en términos financieros, es aquella con la relación más alta beneficios a costos.

Al interpretar el resultado de la relación Costo-Beneficio hay que tener en cuenta que si el resultado es mayor que 1, significa que los ingresos netos son superiores a los egresos netos. En otras palabras, los beneficios (ingresos) son mayores a los sacrificios (egresos) y, en consecuencia, el proyecto generará riqueza a una comunidad.

Si el proyecto genera riqueza con seguridad traerá consigo un beneficio social. Si el resultado es igual a 1, los beneficios igualan a los sacrificios sin generar riqueza alguna. Por tal razón sería indiferente ejecutar o no el proyecto.

El análisis Costo-Beneficio debe incluir un resumen ejecutivo donde se presenten de manera breve los aspectos más relevantes, como lo son: las necesidades a cubrir o la problemática que se pretende resolver, las razones por las que la solución escogida es la más conveniente para resolver dicha problemática, mencionando sus indicadores de rentabilidad y los riesgos asociados a su ejecución.

En aras de determinar la efectividad de cualquier procedimiento se debe tener en cuenta siempre sus beneficios y posibles costos asociados en su aplicación, ya que su puesta en marcha, muy complicada o muy costosa no es factible realizarla. Para conocer su factibilidad se le debe realizar un análisis costo-beneficio para confrontar sus ventajas con sus desventajas, y así tener un criterio comparativo para tomar la decisión de aplicarlo o no.

1.6.1 Análisis Costo-Beneficio

De acuerdo con la Enciclopedia electrónica (2012): El análisis de costo-beneficio es una técnica importante dentro del ámbito de la teoría de la decisión. Pretende determinar la conveniencia de un proyecto mediante la enumeración y valoración posterior en términos monetarios de todos los costos y beneficios derivados directa e indirectamente de dicho proyecto.

Este método se aplica a obras sociales, proyectos colectivos o individuales, empresas privadas, planes de negocios, etc., prestando atención a la importancia y cuantificación de sus consecuencias sociales y/o económicas.

CAPÍTULO I: REFERENTES TEÓRICOS Y NORMATIVOS SOBRE PLANIFICACIÓN FINANCIERA Y COOPERATIVA

El análisis Costo-Beneficio es el proceso de colocar cifras en los diferentes costos y beneficios de una actividad. Al utilizarlo se puede estimar el impacto financiero acumulado de lo que se quiere lograr.

El autor (Valle 2016) reflexiona que el análisis de Costo-Beneficio es el acercamiento de la escala de peso para la toma de decisiones. Todos los elementos positivos (los movimientos de efectivos y otras ventajas intangibles) se ponen en un lado del equilibrio, y todos los elementos negativos (los costos y las desventajas) se ponen en el otro. Cualquiera que sea el peso, el que obtenga el mayor gana.

Se debe utilizar el análisis costo-beneficio al comparar los costos y beneficios de las diferentes decisiones. Un análisis como este puede no ser por sí solo una guía clara para tomar una buena decisión.

Se pueden utilizar diferentes métodos para calcular la relación Costo-Beneficio. Los más sofisticados consideran el tiempo-valor del dinero como parte del análisis. Los métodos más comunes para este análisis incluyen:

- Punto de equilibrio
- Período de Devolución
- Valor Presente neto
- Tasa Interna de retorno.

Los recursos siempre tienen limitaciones, y por lo tanto las entidades deben considerar lo relativo a los costos y beneficios derivados de establecer controles. Para determinar si se debe establecer un control particular, debe considerarse el riesgo de fallar y el efecto potencial sobre la entidad, junto con los costos relacionados con el establecimiento de un control nuevo.

La medición de costo y beneficios para la implantación de controles se hace con diferentes niveles de precisión. Generalmente, es fácil tratar con el lado de costos de la ecuación, considerándose todos los costos directos asociados con la institucionalización de un control, los cuales pueden cuantificar de una forma precisa si son medibles de manera práctica.

CAPÍTULO I: REFERENTES TEÓRICOS Y NORMATIVOS SOBRE PLANIFICACIÓN FINANCIERA Y COOPERATIVA

En otros casos, sin embargo, pueden ser más difíciles de cuantificar los costos. al ser arduo cuantificar el tiempo y el esfuerzo relacionados, por ejemplo, con ciertos factores de control ambiental, tales como el compromiso de los administradores con los valores éticos o la competencia del personal, valoración de riesgos, y captura de cierta información externa como inteligencia de mercadeo o desarrollo de las preferencias de los clientes.

El lado de los beneficios a menudo requiere evaluación más subjetiva. Por ejemplo, los beneficios de programas de entrenamiento efectivos son usualmente fáciles en apariencia, pero difíciles de cuantificar. Sin embargo, se pueden considerar ciertos factores en la evaluación de beneficios potenciales: la probabilidad de que la condición indeseada ocurra, la naturaleza de las actividades, y el potencial efecto financiero y operativo que el evento pueda tener en la entidad.

La complejidad de las determinaciones costo-beneficio está dada por la interrelación de los controles con las operaciones de negocios. Donde los controles están integrados *con, o contruidos en*, procesos administrativos y de negocio, es difícil aislar tanto los costos como los beneficios.

1.6.2 Utilidad del análisis Costo-Beneficio

Un análisis del costo-beneficio se utiliza para determinar si los beneficios de un proceso o procedimiento dado están en proporción con los costos. Se aplica frecuentemente para determinar cuál de las distintas opciones ofrece mejor rendimiento sobre la inversión. Esta herramienta es especialmente útil en proyectos de mejora de la calidad, cuando un equipo está evaluando las alternativas de solución a una situación determinada. Para interpretar un análisis costo-beneficio, aunque no es una ciencia exacta, se trata de un sistema muy útil para identificar todos los costos y beneficios que se esperan de una solución propuesta.

Dado que la cuantificación económica no resulta fácil en ocasiones, la pregunta a formularse debería ser: ¿Cuál de las soluciones ofrece los mayores beneficios en relación con los recursos invertidos?, en vez de ¿Qué solución es la más barata?(Fomento, 2016).

CAPÍTULO I: REFERENTES TEÓRICOS Y NORMATIVOS SOBRE PLANIFICACIÓN FINANCIERA Y COOPERATIVA

1.6.3 Importancia del análisis Costo-Beneficio

El análisis de Costo-Beneficio pretende determinar la conveniencia de un proyecto mediante la enumeración y valoración posterior en términos monetarios de todos los costos y beneficios derivados directa e indirectamente de dicho proyecto.

Se utiliza el análisis Costo-Beneficio, en la medida en que un proyecto se establece, en términos de beneficio acumulados y el costo en el cual se incurrirá. El proyecto se puede justificar únicamente si los costos son menores a los beneficios, es decir, si la relación beneficio-costos es mayor a 1. Cuando se están evaluando alternativas en el sector privado, sus costos y beneficios se basan principalmente en el punto de vista de la empresa u organización que está haciendo el análisis.

Otra consideración importante para el estudio de cualquier proyecto es desarrollar una base de referencia para identificar el impacto del mismo sobre la nación o cualquier sub-unidad involucrada y de ahí la importancia de un estudio de comportamiento de la ocurrencia en la cooperativa, sin el análisis del proyecto.

Debido a que el análisis Costo-Beneficio trata de ayudar el proceso de cualquier entidad privada o pública, no se puede olvidar que la promoción del bienestar general debe reflejar los múltiples objetivos de la sociedad. Además, es importante que los términos de beneficios que tiene un valor en el mercado, se representen en valores monetarios.

El esquema general para el análisis costo-beneficio se puede resumir de la siguiente manera: Para determinar el costo neto para quien respalda la idea, se deben identificar y clasificar los desembolsos requeridos y los ingresos que van a obtenerse. Estos ingresos por lo general representan el ingreso por venta o servicios prestados, generados por el proyecto. (Acosta, 2011)

1.7. Las Cooperativas No Agropecuarias

En el país las cooperativas no agropecuarias son de reciente creación y las rigen los decretos-leyes 305 y 306 del Consejo de Estado, y Decreto no. 309 del Consejo de Ministros, y las resoluciones 570/12 y 427/12 de los Ministerios de Economía y Planificación y el Ministerio de Finanzas y Precios respectivamente, los cuales aprobaron la creación de estas de manera experimental, tal como se abordara con anterioridad en el acápite.

CAPÍTULO I: REFERENTES TEÓRICOS Y NORMATIVOS SOBRE PLANIFICACIÓN FINANCIERA Y COOPERATIVA

En los lineamientos generales del 25 al 29 de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución, se presentó el tema de las cooperativas y quedó definido que estas son de asociación voluntaria, pueden ser propietarias de los medios de producción o arrendarlos, y están encaminadas a la ampliación y creación de estas formas económicas más allá de las conocidas en el país (las agropecuarias). (PCC, 2011)

1.7.1. Marco regulatorio de las Cooperativas no Agropecuarias en Cuba

A continuación se menciona el marco regulatorio de las Cooperativas no Agropecuarias en Cuba, el cual está compuesto por los decretos-leyes 305 «Reglamento de las Cooperativas No Agropecuarias», el 306 «Del Régimen Especial de Seguridad Social de las Cooperativas No Agropecuarias» y el 309 «Reglamento de las Cooperativas No Agropecuarias de Primer Grado» del Consejo de Ministros, y las resoluciones 570/12 y 427/12 de los ministerios de Economía y Planificación y el Ministerio de Finanzas y Precios respectivamente.

En el decreto-ley 305 «Reglamento de las Cooperativas No Agropecuarias» es donde se exponen las disposiciones generales que deben seguir estas. Entre las que se encuentran: principios, órganos de dirección y administración, régimen económico, contratación de fuerza de trabajo, régimen de resolución de conflictos y proceso de licitación. (CEM, 2012c)

En el decreto-ley 306 «Del Régimen Especial de Seguridad Social de las Cooperativas No Agropecuarias» se disponen los requerimientos para la afiliación al régimen de seguridad social especial de los socios de las cooperativas, las bases de cálculo del mismo, los subsidios por enfermedad y accidentes, prestaciones por maternidad, pensiones por invalidez total, por jubilación o retiro y se declaran los procedimientos para aplicar cada uno de ellos. (CEM, 2012a)

En el decreto-ley 309 «Reglamento de las Cooperativas No Agropecuarias de Primer Grado» se plantea cómo las cooperativas deben realizar el proceso de constitución y los trámites para su aprobación. Dicho decreto está dividido en los siguientes acápites: la cooperativa en formación, autorización de constitución de la cooperativa, la participación en el proceso de licitación, el objeto social, la escritura de constitución y la asamblea general, los estatutos, los requisitos para ser socios, derechos y deberes de los mismos, pérdida de la condición de socio.

CAPÍTULO I: REFERENTES TEÓRICOS Y NORMATIVOS SOBRE PLANIFICACIÓN FINANCIERA Y COOPERATIVA

El decreto-ley 309 es el que define a los órganos de dirección de la cooperativa como los siguientes: Asamblea General, Junta Directiva, Administrador o Consejo Administrativo, y Comisión de Control y Fiscalización. Además de explicar la estructura y funciones de los mismos.

En el acápite económico plantea el manejo del patrimonio, la gestión de la contabilidad, el proceso de elaboración de los planes internos, el uso de las utilidades, reservas y su forma de creación, de los anticipos para los socios, del proceso de contratación de servicios y fuerza laboral, de la comercialización de productos y servicios, del régimen de disciplina laboral de la fuerza contratada, de los socios y el régimen de resolución de conflictos y el proceso de disolución y liquidación de la cooperativa.

La resolución No. 570/12 del Ministerio de Economía y Planificación es la encargada de normar el proceso de licitación de las cooperativas. Define todos los requerimientos a seguir, cómo se debe ordenar el proceso, y la vía de reclamación de quejas sobre el proceso ante el órgano judicial. (MEP, 2012)

Por otra parte, la resolución No. 427/12 del Ministerio de Finanzas y Precios define los impuestos a pagar por la cooperativa, el descuento comercial de la misma, los gastos a reconocer y las vías y requerimientos para la creación de las reservas y distribución de utilidades. (MFP, 2012)

Dentro de la resolución anterior se hace referencia a los impuestos a pagar por las cooperativas no agropecuarias, los cuales son regulados por la ley 113 del sistema tributario cubano. Las obligaciones son las siguientes: Impuesto sobre las Ventas o Servicios y el Desarrollo Local, sobre la contratación de la Fuerza de Trabajo, sobre la Seguridad Social y el Impuesto por Utilidades. (ANPP, 2012)

También el Comité de Normas Contables de Cuba emitió una normativa para regular la contabilidad en las cooperativas no agropecuarias, la cual se denomina «Normas Específicas de Contabilidad para las Cooperativas no Agropecuarias. No.7», en que presenta los siguientes acápites: objetivo, alcance y definiciones, proceso de organización de la contabilidad, gestión financiera y el control, objetivos de los estados financieros, reconocimiento de activos, pasivos y patrimonio neto y criterios básicos para la conformación de los estados financieros. (CNCC, 2012)

CAPÍTULO I: REFERENTES TEÓRICOS Y NORMATIVOS SOBRE PLANIFICACIÓN FINANCIERA Y COOPERATIVA

El Artículo 100 de la Constitución de la República de Cuba modifica la Sección IV “Nomenclador y Clasificadores del Manual de Normas Cubanas de Información Financiera”, puesta en vigor por la Resolución No. 235, de 30 de septiembre de 2005, conforme se establece: “Nomenclador de Cuentas para la actividad empresarial, unidades presupuestadas de tratamiento especial y el sector cooperativo agropecuario y no agropecuario”, y el “Uso y Contenido de las Cuentas para la actividad empresarial, unidades presupuestadas de tratamiento especial y el sector cooperativo agropecuario y no agropecuario”.

La Resolución No. 235, de 30 de septiembre de 2005, dictada por la Ministra de Finanzas y Precios, puso en vigor las Normas Cubanas de Información Financiera como base para el registro de los hechos económicos en las entidades del país. Mientras que la Resolución No. 360, dictada el 5 de septiembre de 2013, actualiza y establece el Nomenclador para la Actividad Empresarial, Unidades Presupuestadas con Tratamiento Especial y el Sector Cooperativo Agropecuario y no agropecuario, modificada por la Resolución No. 314, de 10 de julio de 2014.

En la Resolución No. 1100-2015 mediante el acuerdo No. 7334, de 19 de diciembre de 2012, del Consejo de Ministros aprobó el objetivo, las funciones y atribuciones específicas de este Ministerio, así como establecer la política de contabilidad y de costos para todos los sectores de la economía y el sistema de contabilidad gubernamental; dirigir y controlar su ejecución.

De acuerdo con la Resolución No.268/2013 del Ministerio de Economía y Planificación (2013) puesta en vigor a través del Decreto Ley 300 de 2012 “Facultades para la aprobación de precios y tarifas”, quedan establecidos el tratamiento y aplicación de precios, tarifas y patrimonio estatal, así como las normas específicas de contabilidad que les serán aplicables a las cooperativas no agropecuarias.

A su vez se considera necesario aprobar las regulaciones de precios para los servicios de electricidad, gas manufacturado y licuado, abasto de agua y alcantarillado, diesel para cocción, teléfono y gases industriales, a aplicar a las cooperativas no agropecuarias, así como a los Trabajadores por Cuenta Propia. Permanece en constancia mediante un contrato donde quedan registrados los precios vigentes en la economía nacional, cuando puntualmente se requiera incrementar las tarifas de los servicios antes mencionados, a propuesta de los

CAPÍTULO I: REFERENTES TEÓRICOS Y NORMATIVOS SOBRE PLANIFICACIÓN FINANCIERA Y COOPERATIVA

Organismos y previa revisión del Ministerio de Finanzas y Precios. De ello se hará responsable el órgano, organismo con la creación de la cooperativa, así como los encargados de proveerla con insumos, medios u otros activos para su funcionamiento, según proceda, emiten las normas jurídicas con el tratamiento de precios en particular, previa consulta con el Ministerio de Finanzas y Precios, en correspondencia con las regulaciones establecidas por este Organismo.

Mediante la Resolución No.338/2013, a partir del Decreto Ley No.305, "De las Cooperativas no agropecuarias", de 15 de noviembre de 2012, queda establecido en su artículo 8 que las entidades estatales podrán vender a las cooperativas que se constituyan, equipos, medios, implementos u otros bienes muebles que se determinen, de acuerdo con lo legalmente establecido.

La Resolución No.85, de fecha 7 de marzo de 2013, en su apartado Octavo, establece que le corresponde a la Comisión Permanente para la atención de las Cooperativas no Agropecuarias del sector de la Construcción, proponer los procedimientos de funcionamiento que considere necesario para garantizar la venta de los suministros de los productos importados y de producción nacional. Para la venta de producción nacional formarán el precio de venta a las cooperativas no agropecuarias ya constituidas, teniendo en cuenta el resultado de aplicarle al precio minorista vigente fijado por el Ministerio del Comercio Interior un descuento del 20 %.

1.7.2. Valoraciones sobre las Cooperativas no Agropecuarias en Cuba

López (2010) deliberó las propuestas para el alcance de una cultura cooperativa en Cuba, entre las que se encuentran: unir a los diferentes actores que participan en la formación cooperativa, crear una red nacional de formación, identificar grupos de expertos y la demanda de capacitación, además de entrenar a las personas encargadas de implementar el cambio, capacitar a los individuos que de forma directa o indirecta están relacionados con el cooperativismo, socializar experiencias exitosas e incorporar temas de cultura cooperativa en el sistema de enseñanza. Las cooperativas tienen varias diferencias en su organización financiera y económica, con respecto a las empresas, según Gabriel (2012) estas son las que se describen a continuación: La estructura económica y financiera está integrada por el capital social cooperativo, conformado por el total de aportaciones que los asociados hayan pagado.

CAPÍTULO I: REFERENTES TEÓRICOS Y NORMATIVOS SOBRE PLANIFICACIÓN FINANCIERA Y COOPERATIVA

Un certificado de aportación es equivalente a la acción de capital de una sociedad mercantil, es decir, es un título por una determinada cantidad de dinero, de ese modo la aportación de capital de cada asociado será equivalente al valor del número de certificados que le correspondan.

El capital es variable e ilimitado y según se ha mencionado es un principio cooperativo que este reciba un interés limitado o ninguno, según lo decida la Asamblea de la cooperativa.

En el Manual para la constitución de cooperativas de la producción y servicios de la vivienda, elaborado por García *et al.* (2013), estos autores plantearon que una adecuada planificación financiera en las cooperativas no agropecuarias debe tener en cuenta el proceso de planificación, destacándose en el mismo la necesidad de la planificación a corto plazo, ya que es el punto de partida de dicho proceso. Asimismo priorizará las siguientes áreas: ventas, compras, personal, inversiones en activos fijos, depreciación y gastos de operación.

Según Stutely (2002), en todo negocio se deben considerar los siguientes elementos en su planificación financiera: el pronóstico (el flujo de efectivo esperado), elegir un método de evaluación (valor presente o tasa de rendimiento), identificar el costo del capital (cuánto cuesta el financiamiento), las tasas de rendimientos del mismo (financieras y de otra magnitud, ejemplo prestigio), evaluar el riesgo asociado e identificar las barreras a enfrentar para que el negocio sea aceptable, comparar el riesgo y el rendimiento del emprendimiento con negocios alternativos y calcular el costo de oportunidad de no usar los fondos en otros destinos.

El hecho de que las cooperativas no sean organizaciones con fines de lucro no impide que estas deban planificar sus requerimientos de fondos en aras de mantener su salud financiera y cumplir los requerimientos de sus miembros. Estas tienen como objetivo ser saludables desde la perspectiva financiera, porque de lo contrario no podrían satisfacer las necesidades de sus socios.

El principal objetivo de la cooperativa no agropecuaria sería la acumulación de capital para invertir en tecnología, plantas, equipamientos y habilidades para satisfacer y comprometer a sus miembros con la organización. (Webb, 2014)

CAPÍTULO I: REFERENTES TEÓRICOS Y NORMATIVOS SOBRE PLANIFICACIÓN FINANCIERA Y COOPERATIVA

Se hace necesario destacar que esta forma de gestión tiene varias ventajas, al no estar centrada en la obtención de ganancias, sino en el bienestar de sus socios integrantes. Al respecto de lo planteado por Challita *et al.* (2014) plantea en su obra:

En medio de su diversidad se encuentra que las cooperativas suelen tener más capital a largo plazo, realizan menos inversiones y tienen una estructura financiera más homogénea en comparación con las firmas de propietarios propios. Vale destacar que a diferencia de las empresas de propiedad de inversores, sus pérdidas y ganancias son menos volátiles antes la ocurrencia de diferentes escenarios. También se muestra que las cooperativas son más resistentes a los efectos de las crisis que otras estructuras de organización empresarial. (Challita et al. 2014)

Conclusión Parcial

El estudio realizado en la teoría revisada manifiesta una clara explicación de los aspectos relacionados con el costo-beneficio, y lo concerniente a la planificación financiera abordada por diferentes autores.

CAPÍTULO II. CARACTERIZACIÓN DE LA COOPERATIVA DE SERVICIOS DE RESTAURACIÓN “LA CONCHA”

En el presente capítulo se procede a caracterizar la cooperativa “La Concha”, así como a describir su proceso de planificación financiera e identificar sus fortalezas y debilidades en la realización del mismo.

2.1. Aspectos generales

La cooperativa no agropecuaria de primer grado “La Concha”, se aprobó mediante Resolución No. 25 de fecha 17 de febrero de 2014, formulada por el MINTUR, y se constituye mediante Escritura Pública de Constitución No. 403 otorgada en fecha 16 de julio de 2014. El domicilio social de la cooperativa se ubica en la Carretera Central esquina Danielito, Santa Clara, Villa Clara.

El Objeto Social de “La Concha” es prestar servicios gastronómicos, y comprende las siguientes actividades: prestar servicios de actividades recreativas y socio-culturales, efectuar la comercialización minorista de productos alimentarios y no alimentarios, realizar actividad gastronómica a trabajadores de empresas, entidades y organizaciones, comercializar de forma minorista panes, dulces, helados y otros productos, servicios de comedor obrero a entidades que lo soliciten, subarrendar locales dentro de su instalación para el desarrollo de actividades complementarias y efectuar la comercialización minorista de artículos de artesanía y de objetos promocionales propios de los centros turísticos y de otros artículos que cubran gustos y necesidades de los turistas.

Las actividades y servicios prestados se realizarán en CUC o su equivalente en CUP, según la tasa de cambio establecida en el territorio nacional, respetando los estándares de calidad fijados por el propietario del inmueble arrendado para llevar a cabo tales actividades, así como la imagen del inmueble, marca comercial y carácter turístico. Según quedó declarado en los estatutos fundacionales de la misma, los cuales forman parte de su ley de funcionamiento y se legalizaron mediante la escritura pública en la oficina del notario el día de su fundación, la cooperativa dispondrá de una cantidad mínima de 10 socios. La inclusión de los socios será de forma gradual en función del comportamiento y las necesidades reales de la cooperativa.

CAPÍTULO II. CARACTERIZACIÓN DE LA COOPERATIVA DE SERVICIOS DE RESTAURACIÓN “LA CONCHA”

El aporte dinerario al Capital de Trabajo está conformado por un monto de \$5000.00 CUP pagados íntegramente en el acto de otorgamiento de la escritura fundacional a razón de un monto mínimo de \$500.00 CUP por cada socio en el momento que se realizó su constitución.

El monto total del mismo formó parte del capital para iniciar las operaciones y afrontar los primeros días de actividad, el cual quedó legalizado mediante un depósito realizado en el banco y posibilitó la creación de la cuenta corriente necesaria para el inicio de las operaciones. Las aportaciones dinerarias al capital de trabajo inicial se justifican ante notario mediante la certificación de su depósito a favor de la cooperativa en proceso de constitución, en un banco del Sistema Bancario Nacional de Cuba.

2.2. Estructura Organizacional

El gráfico 2.1 muestra la estructura organizacional de la cooperativa con la cantidad de socios que la integran y los cargos asignados a cada uno.

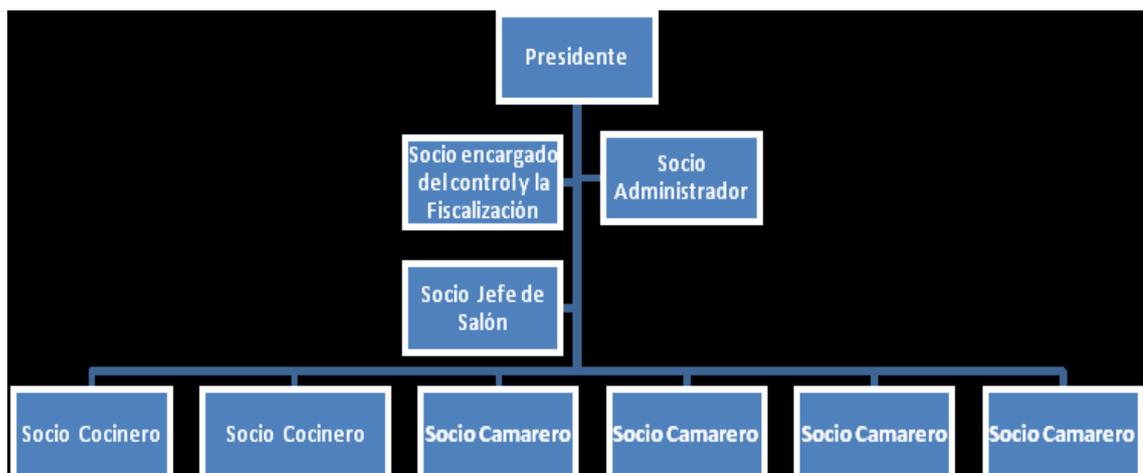


Gráfico No. 2.1. Estructura Organizacional de “La Concha” (Elaboración propia)

2.3. Órganos de Dirección

La cooperativa “La Concha”, cuenta con los siguientes órganos de dirección: la Asamblea General, el socio Administrador y el Comité de Control y Fiscalización, los cuales cumplen con distintas funciones en aras de organizar el funcionamiento diario de la cooperativa y planear su futuro. La Asamblea General es el órgano superior de dirección de la cooperativa, y se integra por todos los socios con voz y voto, donde a cada uno le corresponde un voto.

CAPÍTULO II. CARACTERIZACIÓN DE LA COOPERATIVA DE SERVICIOS DE RESTAURACIÓN “LA CONCHA”

Todos los asuntos propios de la cooperativa, aunque sean competencia de los otros órganos sociales, podrán ser objeto de debate y acuerdo de esta. La Asamblea General elige entre sus socios, mediante voto secreto y directo, un Presidente, su sustituto y a un Secretario, los que se mantendrán en el cargo siempre que exista una buena gestión. Si algún socio se encuentra imposibilitado de asistir a la Asamblea General podrá hacerse representar por persona natural que no ostente la condición de socio mediante poder u otro documento legalmente válido para conferir facultades de representación suficientes para el acto, y con carácter especial para cada asamblea.

Las Asambleas Generales se celebrarán con la frecuencia que los socios estimen pertinentes; en el domicilio de la cooperativa o en el lugar que designen los cooperativistas previa convocatoria, efectuada con quince (15) días de anticipación a la fecha en que deba efectuarse la reunión; a la convocatoria debe adjuntarse el orden del día. La misma tendrá carácter universal cuando estén presentes o representados todos los socios y acepten unánimemente su celebración y los asuntos a tratar en ella.

La Asamblea General será convocada por escrito certificado y dirigido a cada uno de los cooperativistas, el que debe ser librado por el Presidente, o en su ausencia por el sustituto, cuando se trate del carácter ordinario. Las sesiones extraordinarias de estas pueden ser convocadas por el Presidente, el sustituto en ausencia de este, o por el cincuenta por ciento (50 %) de los socios. En todos los casos se expondrán las causas de la convocatoria y el orden del día.

La Asamblea General tiene las atribuciones siguientes: elegir y revocar a su Presidente, su sustituto y a su Secretario, al administrador. Aprobar el presupuesto de ingresos y gastos por actividades, los estados financieros, los fondos y su destino, la distribución de utilidades y la cuantía de los anticipos; modificar los estatutos; aprobar la admisión de nuevos socios; aplicar la medida disciplinaria de suspensión definitiva de la condición de socio.

Además de aprobar la baja de activos fijos o cualquier otro acto de disposición sobre los demás bienes propiedad de la cooperativa; conocer y resolver las reclamaciones de derechos de los socios y trabajadores; solicitar la disolución, liquidación, extinción, modificación, fusión y escisión de la cooperativa, aprobar las firmas autorizadas y el procedimiento para realizar las operaciones bancarias de la cooperativa, su apertura y cancelación.

CAPÍTULO II. CARACTERIZACIÓN DE LA COOPERATIVA DE SERVICIOS DE RESTAURACIÓN “LA CONCHA”

Es responsable de aprobar los procedimientos internos de la cooperativa y conocer de cualquier otro asunto que se determinen en estos estatutos o en sus modificaciones sucesivas.

Es competencia del Socio Administrador la gestión administrativa de la cooperativa y otras que le atribuyan los Estatutos o los acuerdos de la Asamblea General. Es responsable de controlar y velar por el óptimo desarrollo de todos los procesos productivos y de servicios a su responsabilidad; de organizar la fuerza de trabajo en correspondencia a los procesos y servicios que rige, las funciones que cada uno de los socios desempeñe, su interrelación, capacidad y habilidad; informar periódicamente al presidente del estado de satisfacción de los clientes, resultados de encuestas y libros de clientes, así como el nivel de calidad del servicio ofertado.

También debe advertir a la Asamblea General sobre las situaciones que perjudiquen el cumplimiento de los planes, así como la adquisición de los insumos o la comercialización de los productos o servicios, u otras actividades que conforman el objeto social de la cooperativa; informar a la Asamblea General, cuando proceda, los daños o pérdidas que ocurran, de bienes o derechos del patrimonio de la cooperativa y sus causas, así como proponer las medidas dirigidas a obtener el resarcimiento correspondiente; adoptar medidas organizativas encaminadas a favorecer el debido cumplimiento de los acuerdos de la Asamblea General.

Velar por el cumplimiento del régimen disciplinario, así como régimen de trabajo, descanso y vacaciones del personal. Certificar al presidente el cumplimiento de la jornada laboral de los socios y trabajadores contratados para el pago del salario mensual, solicitar la contratación de los trabajadores eventuales, proceso que se regirá por el Reglamento del Comité de Contratación de Fuerza Laboral y será aprobado por el Presidente.

Además, debe controlar el cumplimiento de los deberes generales y demás tareas que se atribuyan a cada socio, así como, en su caso, de las labores de los trabajadores eventuales e informar de su resultado a la Asamblea General, y al Presidente cuando proceda; solicitar al presidente la adopción de medidas disciplinarias a los socios o a trabajadores contratados eventualmente.

CAPÍTULO II. CARACTERIZACIÓN DE LA COOPERATIVA DE SERVICIOS DE RESTAURACIÓN “LA CONCHA”

Rendir cuentas periódicamente a la Asamblea General, cuando proceda, sobre el resultado de su desempeño y será responsable de la actividad de recreación, animación, relaciones públicas y promocionales de la cooperativa.

El Socio Administrador se subordina al Presidente, al cual le rendirá informes mensuales sobre el desempeño de sus funciones. El mismo será elegido por los socios en la Asamblea General.

Control y Fiscalización: La cooperativa tendrá a un socio a cargo de la actividad de Control y Fiscalización designado por la Asamblea General, el cual tiene la función de supervisar el cumplimiento de las disposiciones legales, así como la utilización de los recursos financieros y materiales, y rinde cuenta periódicamente de su gestión a la Asamblea General, siendo la misma responsable de la decisión de constituir una Comisión de Control y Fiscalización.

Además de rendir cuenta de su gestión a la Asamblea General, el socio a cargo de la actividad de Control y Fiscalización emitirá informes de cada proceso al Presidente; realizará los procesos de inspección y control trimestralmente y de forma excepcional en cualquier otro momento a solicitud de la Asamblea General o los órganos de Dirección y Administración establecidos.

También deberá presentar a la Asamblea General el plan anual previsto, y además de lo especificado en los acápites anteriores deberá garantizar que los procedimientos inherentes al control de las operaciones económicas, así como la elaboración y aprobación de los documentos pertinentes permitan determinar, en todos los casos, la responsabilidad primaria sobre todas las anotaciones y operaciones realizadas. Mantener un estricto control y velar por la veracidad de la información que procesa y que emita su área de gestión económica y social. Igualmente debe responder por la división de las funciones de los administrativos, que permita establecer un adecuado sistema de contrapartida y de comprobación de las operaciones.

El socio a cargo de la actividad de Control y Fiscalización posee la tarea de certificar el cumplimiento de la contratación económica con las entidades correspondientes. Velar por el cumplimiento del objeto social de la cooperativa, y evitar así que se realicen trabajos que no estén legalmente establecidos según el desempeño de la misma, examinar la contabilidad, inventarios, balances y estados financieros que realiza la entidad, y porque se cumpla con los deberes y derechos de los socios cooperativistas.

CAPÍTULO II. CARACTERIZACIÓN DE LA COOPERATIVA DE SERVICIOS DE RESTAURACIÓN “LA CONCHA”

De igual forma es su obligación realizar controles sobre el patrimonio, así como la legalización de la documentación que lo acredite. Revisar el destino de los fondos, así como la legitimidad de las causas que propiciaron el movimiento de los mismos; chequear el cumplimiento de los procesos contractuales de servicios de construcción, los contratos con proveedores o servicios con terceros, los contratos de servicios de venta de materiales, contrato de los socios y de la fuerza de trabajo temporal y otros, e inspeccionar periódicamente el estado de las condiciones mínimas establecidas de trabajo, la higiene, salud y seguridad del trabajo.

Conjuntamente debe velar porque se cumplan adecuadamente los procedimientos de pago y de estimulación establecida, así como aquellos que sean propuestos por la Asamblea General y los Órganos de Dirección y Administración. Es obligación del socio a cargo de esta actividad informar a la Asamblea General, los daños o pérdidas que ocurran, de bienes o derechos del patrimonio de la cooperativa y sus causas, así como proponer las medidas dirigidas a obtener el resarcimiento correspondiente. Por último el socio podrá acordar que las auditorías del Balance General y los demás Estados Financieros anuales sean realizadas por auditores externos autorizados a operar en la República de Cuba, a fin de que se aprueben por la Asamblea General.

2.4. Gestión Organizacional. Régimen económico-financiero

El patrimonio: está constituido por los aportes dinerarios de los socios y todos los bienes y derechos que adquiera la cooperativa de forma lícita. Los límites: en el caso de los aportes quedan definidos en el Artículo 11 hasta el Artículo 11.4 “Aporte inicial al capital de la cooperativa” y en el caso de los bienes, todos aquellos que se hayan adquirido de forma lícita y se pongan a disposición de la cooperativa formando parte del capital de trabajo inicial de la misma.

Formas de disposición de los bienes: Se refiere a los bienes de que disponga cada socio y los ponga al servicio de la cooperativa como parte del patrimonio de la misma, el valor declarado de los mismos será aprobado por la Asamblea General; de igual forma aquellos bienes que se decida adquirir o se pongan en venta para el funcionamiento de la cooperativa se someterán a aprobación de la Asamblea General.

CAPÍTULO II. CARACTERIZACIÓN DE LA COOPERATIVA DE SERVICIOS DE RESTAURACIÓN “LA CONCHA”

Derechos de los socios integrantes: El capital de trabajo inicial se constituye a partir del aporte dinerario de los socios y de los créditos bancarios otorgados con dicho objetivo, así como todos los bienes y derechos adquiridos por la cooperativa.

Los bienes de que disponga cada socio puestos al servicio de la cooperativa pasarán a formar parte de su patrimonio. Cada socio tiene derecho de obtener los beneficios de las utilidades y de los fondos o reservas voluntarias creadas, así como la utilización o disfrute de todo bien común en correspondencia con la calidad, cantidad y complejidad de la labor que realiza y el resultado obtenido en el cumplimiento de la misma, siempre y cuando no incurra en violaciones graves constitutivas de daños y perjuicios a la cooperativa y sus socios. Las reservas obligatorias y voluntarias, se especifican en el Artículo 26 “Sistema de Distribución del presente Estatuto”.

De las utilidades obtenidas al cierre del ejercicio fiscal se destinará, según el límite establecido en la legislación vigente, una cantidad para la reserva obligatoria, mediante Acuerdo de la Asamblea General, teniendo en consideración la situación económica y financiera, y como reserva voluntaria un 5 % sobre la cantidad establecida como obligatoria.

Los Seguros: Los socios adoptarán las medidas necesarias para que la cooperativa mantenga asegurada con la Compañía de Seguros, todos los activos existentes, bienes que resulten asegurables, de manera que la cooperativa esté adecuadamente cubierta en caso de accidente, pérdidas, daños y responsabilidad frente a terceros.

Las reglas internas de cobros y pagos: Los cobros se efectúan contra la factura comercial generada, una vez pactados previamente los precios por acuerdo entre las partes, y se hacen efectivos por cualesquiera de los instrumentos de pago previstos en la ley, de conformidad con los rangos de valores establecidos para cada caso.

Los pagos se efectúan contra las deudas de mayor exigibilidad a menor exigibilidad, comenzando por el aporte al presupuesto del Estado, pago de deudas por créditos bancarios, pago de deudas contraídas con proveedores, pago de salario a trabajadores contratados y distribución de utilidades a los socios.

CAPÍTULO II. CARACTERIZACIÓN DE LA COOPERATIVA DE SERVICIOS DE RESTAURACIÓN “LA CONCHA”

La cooperativa podrá firmar contratos con personas jurídicas y/o naturales, entendiéndose empresas estatales autorizadas, formas de gestión no estatal o trabajadores por cuenta propia, para la adquisición de mercancías para la venta, insumos, útiles y herramientas necesarios para la realización directa o indirecta de su objeto social, así como para recibir servicios asociados. Los términos contractuales son acordados por la Asamblea General.

Los precios y tarifas para la contratación y comercialización de los servicios y productos que desarrolle la cooperativa, se determinan por la Asamblea General, según la oferta y la demanda, con excepción de los que se establecen por los órganos estatales competentes.

Las normas de contabilidad, aplicadas son: “Norma Específica de Contabilidad para las cooperativas no agropecuarias No. 7, Presentación de Estados Financieros”, aprobada en la Resolución 427/2012, ubicada en el *Manual de Normas Cubanas de Información Financiera*, en la Sección II: “Normas Cubanas de Contabilidad”, Capítulo 2.2: “Normas Específicas de Contabilidad”. Los registros que se utilizan como fuente de los estados financieros son el Mayor, el Registro de Comprobantes de Operaciones y el Registro Control de Ingresos y Gastos.

Las operaciones se pueden reconocer por documentos justificantes o por declaración jurada de los integrantes de la cooperativa. La fuente de anotación de los Ingresos lo constituyen los registros de control de Ingresos y Gastos. Cuando las actividades de la cooperativa lo aconsejen, podrán llevar registros auxiliares.

La cooperativa puede llevar los registros contables de forma manual o utilizando aplicaciones informáticas, estos últimos deben cumplir el requisito de estar certificados por sí mismos o por otras personas a quienes autoricen para ello. Puede solicitar servicios para este fin de cooperativas o entidades estatales que presten servicios profesionales.

Los Estados Financieros de la cooperativa deben cumplir con los objetivos siguientes: calidad, comprensibilidad, pertinencia, fiabilidad y comparabilidad.

Respecto al régimen bancario, la cooperativa abrirá a su nombre las cuentas bancarias que resulten imprescindibles. Y la responsabilidad de operar en las mismas será del Presidente, su sustituto o un miembro seleccionado por la Asamblea General, con firma única autorizada del presidente o su Sustituto.

CAPÍTULO II. CARACTERIZACIÓN DE LA COOPERATIVA DE SERVICIOS DE RESTAURACIÓN “LA CONCHA”

La cooperativa podrá solicitar créditos bancarios previa aprobación de la Asamblea General los que deberán ser amortizados en los plazos y condiciones pactadas con la entidad bancaria correspondiente, a partir de los ingresos obtenidos en el ejercicio fiscal. Para el proceso contable de las operaciones bancarias se deberán aplicar las normas de contabilidad vigentes, así como regirse por las regulaciones y legislaciones bancarias establecidas.

2.5. De la planificación y la ejecución de los servicios

Los planes internos de la cooperativa se elaboran por los Órganos de Dirección y Administración y serán aprobados por la Asamblea General. Elabora sus planes anuales de producción y servicios, de ingresos y gastos, así como cualquier otro a mayor o menor plazo que le resulte necesario para la mejor organización de las actividades que constituyen su objeto social, su desarrollo y sustentabilidad.

En correspondencia con el sistema de utilidades, la distribución de las generadas por la actividad de la cooperativa, una vez pagados los respectivos impuestos, será propuesta y se acordará por mayoría de votos de la Asamblea General al cierre de cada ejercicio. Las utilidades se acreditarán en proporción a las operaciones, actividades o servicios realizados por cada socio en la cooperativa, las que serán aprobadas por la Asamblea General, a propuesta del Presidente.

Cuando existan deudas vencidas con el presupuesto del Estado, créditos vencidos con entidades bancarias y otras obligaciones prioritarias, la distribución de utilidades procederá previo pago de dichas obligaciones. La Asamblea General podrá acordar el pago de anticipos a cuenta de las utilidades teniendo en cuenta los resultados previstos para cada ejercicio fiscal. De las utilidades obtenidas al cierre del ejercicio social la cooperativa destinará un fondo de Reserva para Pérdidas y Contingencias, que se nutrirá anualmente con el diez por ciento (10 %) de las utilidades reales obtenidas al cierre de cada ejercicio fiscal.

La Asamblea General acordará el por ciento de su formación cuyo mínimo será del dos por ciento (2 %), y hasta el diez por ciento (10 %) de los gastos totales anuales de la cooperativa. La Asamblea General por más de la mitad de los votos válidamente expresados fijará la forma de hacer efectivo las utilidades acreditadas a cada socio de conformidad con lo establecido en el artículo 57 del Reglamento de las cooperativas no agropecuarias de primer grado y de acuerdo con las siguientes modalidades:

CAPÍTULO II. CARACTERIZACIÓN DE LA COOPERATIVA DE SERVICIOS DE RESTAURACIÓN “LA CONCHA”

a) Que se satisfaga a los socios inmediatamente a la aprobación de las cuentas del ejercicio.

b) Que se incorpore al capital de trabajo dando lugar al correspondiente incremento del importe de las aportaciones de cada socio al mismo.

La Asamblea General acordará la creación y utilización de fondos para las operaciones, inversiones, actividades socio-culturales y otros, así como la cuantía a destinar para estos, a partir de la diferencia con el 100 % de las utilidades que no se distribuyan entre los socios.

El sistema de retribución a los socios será en efectivo, bienes o servicios y estará exclusivamente en proporción a la cantidad, complejidad y calidad del trabajo de cada uno en la cooperativa. La Asamblea General aprueba el monto de la distribución a los socios, a propuesta de la Administración y aprobación del Presidente, teniendo en cuenta los resultados previstos para cada ejercicio fiscal y en correspondencia con su por ciento de participación.

Referido a la contratación de trabajadores eventuales, el Presidente podrá contratar fuerza de trabajo asalariada para aquellas actividades que no puedan ejecutar los socios, por el término de hasta tres (3) meses en el período fiscal, una vez aprobada por la Asamblea General. Dicha contratación reunirá los requisitos legalmente establecidos para estos casos, así como cumplimentará el tratamiento laboral y salarial previsto para dichos trabajadores. La contratación a que se refiere el apartado anterior no excederá el 10 % del total de las jornadas-socios del período fiscal, conforme establece la ley.

Para el cálculo de la jornada-socio se partirá de la cantidad de socios de la cooperativa y se multiplicará por la jornada-socio anual. El salario de los trabajadores contratados se pactará entre el Administrador de la cooperativa y el trabajador, a partir del salario mínimo establecido en el país y según la cantidad y calidad del trabajo realizado.

El Presidente de la cooperativa pactará los montos a pagar a los trabajadores por cuenta propia por los servicios que se requieran. La Asamblea General podrá aprobar, de ser necesario, a los trabajadores contratados asalariados como socios, siempre que estos cumplan con los requisitos especificados en el Artículo 6. “Requisitos de Ingreso del presente Estatuto”.

CAPÍTULO II. CARACTERIZACIÓN DE LA COOPERATIVA DE SERVICIOS DE RESTAURACIÓN “LA CONCHA”

En el régimen tributario la cooperativa deberá pagar los impuestos sobre las ventas y sobre los servicios cuando corresponda, que se efectuará sobre la base de los ingresos generados aplicando el tipo impositivo establecido a estos efectos en la Legislación. La Contribución a la Seguridad Social de conformidad con el Régimen Especial queda obligada al pago del Impuesto por la Utilización de la Fuerza de Trabajo de contratar trabajadores eventuales aplicando como tipo impositivo el vigente para el año fiscal a la totalidad de las remuneraciones pagadas a los trabajadores contratados.

La gestión integrada de calidad deberá ser de obligatorio cumplimiento para la organización. Deberá aplicar los procedimientos, reglamentos, normas y requisitos de calidad establecidos, así como aquellos exigidos por los clientes y establecer el sistema de control sobre el proceso de los servicios, uso racional de recursos y protección del medio ambiente, así como la documentación eficiente que ampare todas las operaciones realizadas bajo los sistemas y normas de calidad vigentes.

2.6. Resultados Económicos

Para evaluar de una forma más certera el proceso de planificación financiera de la cooperativa se realizó un análisis de los resultados obtenidos en sus estados financieros en el año 2015 mediante el uso de las razones financieras, para así tener una base para el posterior proceso de planificación financiera del año siguiente y evaluar la efectividad del plan propuesto para el año 2015. Para mayor comprensión del análisis de las razones financieras y los resultados obtenidos para el año 2015. **(Ver ANEXO No. 1, 1.1 y 1.2)**

La cooperativa mensualmente emite un informe a la Asamblea del Poder Popular Provincial de los resultados económicos financieros obtenidos. En el Balance General o Estado de Situación correspondiente al cierre de diciembre del año 2015 se detectó lo siguiente:

En la cooperativa “La Concha” al cierre del período económico 2015, se obtiene con un capital de trabajo con un monto favorable de \$755241.10 producto del aumento de los Activos Circulantes sobre los Pasivos Circulantes. De este modo se tiene la suficiente capacidad para enfrentar sus obligaciones y deudas, incluso las más urgentes. La cooperativa maneja un capital de trabajo neto positivo y tiene una tendencia al progreso debido al mejor manejo de los recursos, ocasionando beneficios para la gestión financiera de la entidad.

CAPÍTULO II. CARACTERIZACIÓN DE LA COOPERATIVA DE SERVICIOS DE RESTAURACIÓN “LA CONCHA”

Todo lo anterior expuesto indica la existencia de recursos para operar después de cubrir sus obligaciones a corto plazo, pudiendo así generar sus propios recursos y no verse afectado por las obligaciones logrando operar tranquilamente.

Durante el año siempre existió la capacidad para cubrir las deudas contraídas con terceros ya que gran parte de sus activos circulantes están representados por los inventarios, los cuales pueden tomarse en cuenta debido a que son activos de convertibilidad inmediata, logrando así no afectar la liquidez de la empresa.

El establecimiento está distribuido, según el total de sus activos en un 97.71 % de activo circulante y un 2.06 % de otros activos pertenecientes al mes de febrero y abril, puesto que en los demás meses esta partida muestra saldo cero.

Dentro del activo circulantes con gran porcentaje del total de los activos, se encuentra el efectivo disponible con que opera la cooperativa con un porcentaje de 34.12 %, lo cual puede considerarse negativo ya que no es rentable tener una gran cantidad de capital en efectivo donde no está generando rentabilidad alguna, los deudores de la empresa con un porcentaje de 1.37 % están concentrados en gran parte en los clientes, lo cual es normal en este tipo de cooperativas no agropecuarias que venden servicios de restauración.

Del Activo Total, el efectivo representa en términos relativos 11.70 % perteneciente a caja, y 22.43 % a Efectivo en Banco, y al cierre de diciembre 2015 muestra un saldo de \$682509.40 y \$1346872.42 respectivamente, lo cual refleja cómo asumir un insuficiente o cuantioso efectivo puede considerar perjudicial en igual medida, ya que se debe contar justo en efectivo según la necesidad de la cooperativa para su operación.

Existe una buena capacidad de pago, siendo dentro de sus Activos Circulantes los más líquidos, y por tanto, los que más peso ejercen el efectivo y el inventario de Mercancías, los cuales aumentan y en su conjunto significan el efectivo con que opera la cooperativa.

El inventario tiene una fuerte determinación ante el Total de Activos con un 62.21% del cual \$2098201.08 pertenece a Mercancías para la Venta y \$1611163.36 a Utensilios y Herramientas, esto representa en términos relativos un 36.18% y 28.31% respectivamente; lo que indica que esta cooperativa obtiene gran parte de sus inventarios por terceros que le proveen productos terminados para su posterior elaboración en producto final.

CAPÍTULO II. CARACTERIZACIÓN DE LA COOPERATIVA DE SERVICIOS DE RESTAURACIÓN “LA CONCHA”

Teniendo en cuenta que los inventarios generan un respaldo óptimo ante cualquier tipo de eventualidad, convirtiéndose inmediatamente en disponible para cubrir una obligación de corto plazo, se muestra para 2015 una prueba ácida por \$0.4, que representa lo que se tiene disponible por un peso de la deuda.

En este análisis ,los activos tienen gran representación sobre los clientes con deudas a corto plazo, lo cual es común que tenga un porcentaje significativo, ya que están vinculados directamente con la función principal de la cooperativa que es prestar servicios gastronómicos; en los inventarios tienen como representación mercancías para la venta, lo que indica que esta cooperativa no fabrica los productos que vende, ya que en sus estados financieros no muestran compras de materia prima, es decir, tienen sus propios proveedores que les venden los productos terminados para la venta o para la terminación de un producto final.

Los márgenes de Rendimiento Bruto son favorables según los indicadores analizados, con un 81.27 %, aunque no son excesivamente bajos, sí constituyen preocupación por parte de los socios ya que los costos de las ventas están muy altos, lo que atenta al margen de ganancia para concurrir con los demás gastos y costos que se generan. Representa el buen desempeño de la cooperativa, aunque pudiese ser mejor.

La utilidad bruta puede cubrir los costos y gastos que no son propios de la actividad de “La Concha” y aun así obtener ganancias para ser repartidos al final del período entre los socios, aunque se deben reducir los costos de venta para obtener un margen que sea razonable financieramente y que proporcione a los socios de la cooperativa un nivel de rentabilidad mayor.

El margen de Rendimiento Operacional se muestra en términos relativos para 2015 con un 11.78 %, siendo relativamente bajo, lo que demuestra que la cooperativa ha manejado bien sus gastos operacionales, pues estos no representan un porcentaje alto de las ventas, lo cual indica que la empresa ha mantenido una buena administración de los recursos para su operación.

El margen de Rendimiento Neto que se exhibe a partir de los valores de la Utilidad Bruta al concurrir con una gran cantidad de gastos operacionales logra obtener ganancias de un 10.61% debido a la profunda relación con las ventas mensuales durante el año 2015, pues con los resultados obtenidos se puede deducir que inicialmente se estaba teniendo unos costos y gastos muy elevados de \$5141339.64 y a su vez aunque se puedan ver reflejados favorables ingresos

CAPÍTULO II. CARACTERIZACIÓN DE LA COOPERATIVA DE SERVICIOS DE RESTAURACIÓN “LA CONCHA”

por concepto de ventas, estos absorben las ventas que se generan y muestran indicadores poco rentables para la entidad.

La cooperativa paga cada 30 días y cobra al contado por lo que se obtiene como resultado un excelente comportamiento en el ciclo de rotación de ambas partidas. El ciclo promedio del inventario es de 7 días, lo cual evidencia la alta rotación de las mercancías utilizadas por la cooperativa. Si el establecimiento “La Concha” no paga en el tiempo establecido sus obligaciones, entonces la empresa tiene el derecho de suspender los suministros a esta.

Dentro de los pasivos circulantes las cuentas por pagar a proveedores tienen una participación del 82.6 %, lo cual tiene relación directa con el alto porcentaje de mercancías vendidas por la cooperativa en los activos, las cuentas por pagar a corto plazo indican la intención de los socios de no poseer deudas financieras que impliquen más costo, en cuanto otros pasivos con un porcentaje de 3.92 %, representados por \$199801.57. Las Cuentas por Pagar Diversas tomaron un valor de \$22120.65, mientras que la partida Aportes, Tasas y Contribuciones por Pagar \$657880.86, lo que en términos porcentuales significa un 0.43 % y 13.03 % respectivamente.

“La Concha” no tiene la necesidad de pedir préstamos para suplir deudas o nuevas inversiones ya que este año cuenta con dinero en efectivo para cubrirse del riesgo, así como de situaciones que puedan presentarse en algún momento; este aumento se debe igualmente al incremento de mercancías para las ventas. Como se muestra, la participación del pasivo está 100 % representada por los pasivos corrientes, los cuales a su vez están representados por créditos comerciales por la compra de mercancías.

Si se detalla la estructura del Patrimonio, se puede observar la magnitud que ha alcanzado el mismo al cierre de 2015, un monto de \$756022.04, lo cual significa la capacidad de sostenimiento de la cooperativa.

Se posee un total de reservas por 11.40 %, agrupado de la siguiente manera: Reserva para Contingencias con el 7.61 %, Reserva para Inversiones por un 2.27 %, Reservas para Actividades socio-culturales y Reservas Operacionales por 0.76 % y 0.76 % respectivamente, lo cual se encuentra fijado en términos absolutos por un total de \$121657.87. Además, el capital inicial representa el 26.56 % en término relativo y en absoluto \$66400.00.

CAPÍTULO II. CARACTERIZACIÓN DE LA COOPERATIVA DE SERVICIOS DE RESTAURACIÓN “LA CONCHA”

Las Utilidades Retenidas el 4.03 %, lo que en términos absolutos es \$17566.40, mientras que los Anticipos de Utilidades son del 77.20 %, representados por \$357400.00 del patrimonio total.

La cooperativa muestra una estabilidad en su prueba ácida, la cual tiene en cuenta las partidas que son convertibles en dinero fácilmente, donde por cada peso que se debe se tiene 0.15 pesos de cobertura, lo que revela que no tiene la solvencia económica suficiente para cubrir las obligaciones de corto plazo en caso de una contingencia; esto se debe a que la mayoría de sus activos circulantes están invertidos en materia prima, lo cual provoca altos costos y almacenamiento, cuestión que afecta la rentabilidad de la cooperativa y de sus socios.

Respecto al análisis de los pasivos se muestra un problema al tener casi la totalidad del 100 % de su pasivo en pasivos circulantes, lo cual no es conveniente para la empresa ya que pudiera afectar directamente el capital de trabajo, aunque al cierre de 2015 los activos circulantes presenta un monto mayor con respecto a los pasivos circulantes, lo que evidencia que la cooperativa está en condiciones óptimas y muestra la capacidad de poder suplir con el activo estos pasivos.

En el Estado de Resultado del año 2015 se obtuvieron ingresos por venta de \$5341534.99, mientras que los Costos de Servicios o Costos de Ventas se encuentran afectados directamente a los ingresos por ventas, y muestra un monto de \$3278948.62 en términos absolutos y en términos porcentuales un 73.45 %; siendo la partida que más incide sobre los Costos y Gastos que posee el establecimiento de restauración, pues se lleva consigo gran parte de las Utilidades de la empresa. Este comportamiento llama la atención sobre la tendencia a incrementar los Costos de Venta, por lo que se debe realizar un análisis con los socios de la cooperativa en aras de disminuirlos.

Se debe disminuir los niveles de gastos con que opera la Cooperativa, obteniendo un mayor peso los Gastos Operacionales con un total de participación de \$1739320.75, lo que en términos relativos es un 31.29 % sobre el Total de Costos y Gastos de la entidad, luego se encuentran los Gastos por Deterioro con un 4.06 %, representados por \$23554.44, posteriormente los Gastos Administrativos que la cooperativa debe pagar para su funcionamiento son del 1.10 % representados al cierre de 2015 por \$43994.00.

CAPÍTULO II. CARACTERIZACIÓN DE LA COOPERATIVA DE SERVICIOS DE RESTAURACIÓN “LA CONCHA”

La partida de Gastos Otros Impuestos, Tasas y Contribuciones toma un valor de \$55077.83 lo que en términos porcentuales es 1.07 % y le continúan los Gastos Financieros con un 0.06%, lo que en términos absolutos es y \$444.00.

El nivel de endeudamiento con que cuenta la cooperativa es alto, al cierre del año 2015 es de un 88.87 %, debido a las grandes existencias en inventarios que mantiene, por ello no es viable continuar acrecentando el financiamiento por terceros, aunque no constituye una preocupación urgente debido a la buena capacidad de pago que posee.

Se exhorta a los socios de la cooperativa a disminuir el nivel de endeudamiento que posee producto de los altos niveles de inventario. Asimismo se le recomienda a “La Concha” analizar y monitorear el comportamiento de las partidas contenidas dentro del Costo de Venta para determinar correctamente cuáles están incidiendo de manera decisiva en su aumento.

Debido a la rentabilidad neta que posee, se pudiese invertir capital con el fin de aumentar sus activos para obtener una mayor calidad en los servicios y aumentar la rentabilidad. Se deben trazar estrategias con el objetivo de mejorar la gestión económica financiera de la cooperativa.

2.7. Proceso de Planificación Financiera en la Cooperativa “La Concha”

Primeramente se debe destacar que la cooperativa utiliza un sistema contable llamado BK-MIS, el cual está montado sobre una base de datos Access y no se encuentra certificado para su uso por las instituciones que rigen esta materia en el país; cuestión esta que contradice a la legislación que rige esta actividad, al declarar la misma que los sistemas contables que usen las cooperativas no agropecuarias deben estar certificados.

El proceso de planificación financiera en la cooperativa “La Concha”, según expresó la socia encargada de este aspecto en dicha cooperativa se realiza mediante la experiencia acumulada durante 20 años realizando esta labor; también se tiene en cuenta la opinión de cada uno de sus socios integrantes, debido a que son estos los que conocen las capacidades de prestación de servicios de la cooperativa. Este proceso se realizaba anteriormente teniendo en cuenta las previsiones hechas por la empresa “Palmares”, la cual le enviaba los pronósticos de prestación de servicios todos los años, principalmente a la atención de paquetes turísticos enviados por la entidad a dicho restaurante.

CAPÍTULO II. CARACTERIZACIÓN DE LA COOPERATIVA DE SERVICIOS DE RESTAURACIÓN “LA CONCHA”

Al pasar a cooperativa, estos paquetes turísticos asignados por las Agencias de Viajes desaparecieron, al ser enviados a otros restaurantes de la ciudad, entre los que se encuentran; el Santa Rosalía y el Hotel América.

Al no continuar brindándose los servicios de almuerzo contratados a turistas en el restaurante, esto conllevó la pérdida de ingresos que antes se obtenían por este concepto, lo que añadió mayor incertidumbre al proceso de planificación financiera al tratar de cubrir los ingresos generados por dichos paquetes con una gestión comercial más eficiente. Vale subrayar que la cooperativa actualmente negocia con las Agencias de Viajes la restitución de estos paquetes turísticos, pero estas no muestran interés al respecto.

Se pudo constatar que el proceso de planificación se hace de forma empírica al no conocer los implicados en el mismo las normas, resoluciones y leyes que rigen el proceso en el país, (las cuales fueron mencionadas en el capítulo anterior). Además, se verificó que la cooperativa continúa utilizando un plan montado en Excel con el mismo formato que el de la empresa, pero con las adecuaciones pertinentes para esta forma de gestión.

A continuación se realiza una discusión comparando el proceso de planificación financiera del restaurante “La Concha”, con los autores citados en este tema en el capítulo anterior, respecto a la Estimación de la Demanda en la cooperativa, pues no se ha realizado de forma práctica un estudio de la demanda con el fin de conocer las posibles oportunidades y amenazas del entorno, así como a la situación económica vigente y los clientes clave a satisfacer.

Al contrario de realizar esto, la cooperativa ha venido pronosticando sus ventas a través de la experiencia de sus socios en el negocio y manteniendo la forma de gestión de la empresa “Palmares” en esta materia, a pesar de que al pasar a la forma de gestión cooperativa muchas de las actividades que realizaba su antigua empresa pasaron a ser gestionadas por los socios de la cooperativa.

Se debe recalcar que los socios de la cooperativa han tenido que aprender las técnicas empresariales para la administración de un negocio de manera empírica a través del accionar diario, reconocen la importancia de la estimación de la demanda y los beneficios que esta arroja por brindar datos importantes para la elaboración de los pronósticos de ventas y presentar patrones de actividad, además de brindar datos estadísticos que pueden servir para futuras previsiones y ayudar al proceso de planificación en la misma.

CAPÍTULO II. CARACTERIZACIÓN DE LA COOPERATIVA DE SERVICIOS DE RESTAURACIÓN “LA CONCHA”

En correspondencia con lo anterior, consideran necesario el análisis Costo-Beneficio del procedimiento para la planificación financiera antes propuesto, percibido como una herramienta que los asista en este proceso y ayude a orientar la actividad de planificación financiera.

La principal inversión del dinero de la cooperativa son los inventarios, debido a que es un negocio de restauración y se debe contar con grandes cantidades de los mismos para no parar el proceso de ventas durante el mes y evitar la escasez de los mismos en almacén, siendo la empresa “Palmares” quien suministra cada semana el stock de inventarios sin cobrarle los costos de transportación.

Se comprobó, según los socios de la cooperativa, que el suministro es oportuno y cuenta con suficiente estabilidad, pero a veces se compran grandes cantidades de ciertos inventarios como las cervezas, producto a la inestabilidad de la misma en el mercado nacional, por lo que los socios están interesados en contar con una herramienta que les permita disminuir los niveles de los mismos y así obtener mayores utilidades y desmovilizar capital invertido en inventarios para inversiones en equipos y mobiliarios.

Se pudo conocer mediante entrevista con la económica de la cooperativa que los insumos son comprados a la empresa “Palmares”, la cual es su principal proveedor, y otros productos son adquiridos en la red minorista, como arroz, azúcar, sal, pastas, granos, entre otros, pues el precio de venta de “Palmares” es alto y es más asequible adquirirlos por esta vía.

Se comprueba que las actividades y ofertas de productos y servicios no se diferencian de sus competidores tanto en restaurantes estatales como particulares. Hay que destacar que hasta el momento la cooperativa no agropecuaria, dirigida fundamentalmente al turismo tanto nacional como internacional, es la primera en el territorio que oferta dicho servicio en doble moneda, y los precios son semejantes a otras unidades pertenecientes al Grupo Empresarial Palmares, excepto en caso de la cerveza embotellada que la oferta a un precio inferior.

Se debe mencionar que la cooperativa a corto plazo no tiene planes de realizar inversiones debido a la escasa capacitación y conocimientos sobre el tema, lo cual impide la acumulación de capital para inversiones.

CAPÍTULO II. CARACTERIZACIÓN DE LA COOPERATIVA DE SERVICIOS DE RESTAURACIÓN “LA CONCHA”

El plan financiero realizado por la cooperativa no cuenta con los tres estados pro-forma conocido. Solo se realiza el Estado de Rendimiento el cual muestra las utilidades esperadas para el período al cierre de 2015.

No se elabora el Estado de Situación ni el Presupuesto de Efectivo, donde el primero puede brindar información útil a la entidad en cuanto a su situación financiera esperada y llevar a cabo los ajustes necesarios y el Presupuesto de Efectivo ofrece el objetivo de determinar si se cuenta con el efectivo necesario para llevar a cabo las operaciones, la cantidad necesaria del mismo y si es inevitable financiamiento o no. Ambos brindan información necesaria para otros tipos de análisis como es el caso de las razones financieras.

En el plan financiero de “La Concha” solo se calculan indicadores económicos tales como el costo total y gasto total por cada peso de ingreso, las utilidades a distribuir en formas de anticipos y otros indicadores tales como el índice de consumo energético y el consumo en kilowatts horas (KWH). Según la opinión de la económica, estos no brindan toda la información necesaria para la toma de decisiones, por lo que necesitan otros indicadores que les puedan brindar más información, como liquidez, endeudamiento y rentabilidad de la empresa.

No cuentan con un plan anual de conteo físico ya que tienen establecido mediante el procedimiento interno de la cooperativa realizar los conteos físicos una vez por semana y al cierre de cada mes al área de cocina; estos conteos se cotejan con los submayores de inventario, y de ello dejan evidencia documental la económica y el administrador. Según pudo observarse, en el mes de marzo de 2016 se cumple con lo establecido en dicho procedimiento.

Se debe enfatizar que “La Concha” no realiza un análisis de riesgo al plan financiero establecido, solo se limita a realizar la versión original del plan y no se tiene en cuenta cuál sería la situación de la misma ante diferentes escenarios, ni ante la variación de determinado indicador clave. La principal limitante por la que no se realiza es debido al desconocimiento de las herramientas existentes y su forma de aplicarlas, por lo que los socios integrantes ansían un análisis que les muestre el Costo-Beneficio del procedimiento para la planificación financiera, lo cual sería considerado indispensable para su gestión económica.

Se comprobó mediante la revisión documental de información primaria que los registros contables de las ventas diarias se encuentran desactualizados y las operaciones no se registran diariamente y de forma automatizada.

CAPÍTULO II. CARACTERIZACIÓN DE LA COOPERATIVA DE SERVICIOS DE RESTAURACIÓN “LA CONCHA”

Se efectuaron confirmaciones con la Sucursal 4321 de BANDEC, verificándose la no solicitud de créditos bancarios por parte de la cooperativa: desde que inició sus actividades hasta la fecha todas las operaciones de apertura y funcionamiento fueron asumidas con sus propios recursos. No se cuenta con la organización y el codificador de cuentas adecuados a la nueva actividad de la cooperativa.

Se cotejó mediante técnica de observación que existe un adecuado control de las materias primas, materiales, equipamiento tecnológico y otros recursos destinados al proceso de prestación de servicios, siendo el administrador, dentro de sus funciones, la persona que recibe la factura y la presenta al área de economía para su contabilización, sin tener acceso a los registros contables y actualización de los submayores.

No cuenta con documento que autorice a solicitar productos por áreas ya que se encuentra establecido mediante los Estatutos de la cooperativa en el (Artículo 17 inciso d), que el administrador sea el responsable de comprar, recepcionar y posteriormente distribuir las mercancías y productos a los responsables de las áreas de Cocina y Bar-Restaurante.

Se verifica mediante entrevistas con el Administrador que en estos momentos la cantidad de socios no abastece el servicio prestado al cliente. Se planifican proyectar la contratación de mano de obra, aumentar la cantidad de socios al transcurrir los 3 meses que se establecen para el contrato. Se comprobó que todos los socios de la cooperativa trabajan en función de ella y del cumplimiento de las obligaciones que declara el objeto social.

Conclusión Parcial

La caracterización de la cooperativa “La Concha” posibilitó conocer causas por las cuales es empírica la planificación financiera que realizan y la falta de conocimientos de los socios sobre el tema, pero al mismo tiempo reconocen la necesidad de su empleo.

Capítulo III

CAPÍTULO III. ANÁLISIS COSTO-BENEFICIO DEL PROCEDIMIENTO PARA LA PLANIFICACIÓN FINANCIERA EN LA COOPERATIVA “LA CONCHA” DE SANTA CLARA.

La aprobación y funcionamiento de cooperativas no agropecuarias en Cuba según los aspectos tratados demuestra lo incipiente que es la temática y los retos que implican para la sociedad su constitución y la mantención de este tipo de forma de gestión. En este contexto “La Concha” evidencia problemas en su proceso de planificación y requiere analizar el costo-beneficio del procedimiento de planificación financiera a corto plazo, adaptado a sus nuevas condiciones y que les permita obtener información clave sobre dicho proceso y corregir aquellas dificultades que se presenten antes de emitir el plan.

A continuación se exponen los pasos a seguir para desarrollar el procedimiento para la planificación financiera de forma exitosa. Vale destacar que este procedimiento ha sido propuesto con anterioridad y no se ha aplicado por el desconocimiento de los socios integrantes y directivos de las ventajas que este les ofrece. El mismo se dividió en los siguientes acápite:

1. Estimación de la Demanda
2. Pronóstico de Ventas
3. Estimación de los Costos y Gastos necesarios para satisfacer a las ventas previstas.

Costo de Venta, Gastos de Administración y Venta, Operacionales, Financieros y otros gastos.

4. Política de Financiamiento y de Inversiones.
5. Elaboración de Estados Financieros Pro-formas
Presupuesto de Efectivo, Balance General y Estado de Resultado.
6. Análisis mediante el uso de razones financieras.
7. Análisis del Riesgo de las previsiones realizadas.

CAPÍTULO III. ANÁLISIS COSTO-BENEFICIO DEL PROCEDIMIENTO PARA LA PLANIFICACIÓN FINANCIERA EN LA COOPERATIVA “LA CONCHA” DE SANTA CLARA.

Para comprobar la viabilidad del análisis costo-beneficio de dicho procedimiento este se aplicó en los períodos económicos del año 2015 y 2016. Así, se evaluó el Real contra Plan tomando información hasta el cierre del mes de marzo del año en curso y se midió el impacto de la aplicación del mismo para la gestión económica de la entidad. La información utilizada fue ofrecida por la propia cooperativa la cual se responsabiliza por la veracidad de la misma. A continuación se presenta el análisis Costo-Beneficio del procedimiento para la planificación financiera de la cooperativa “La Concha” siguiendo cada uno de los pasos propuestos en la Tabla 3.1 mediante un análisis Plan contra Real.

3.1 Estimación de la Demanda

Todo negocio tiene la necesidad de estimar su demanda a cubrir, ocasionado por las ansias de satisfacer la totalidad del mercado; concepción cada vez más irreal. En la cooperativa “La Concha” como forma de gestión no estatal dedicada al servicio de restauración, y con la característica de ser un negocio dinámico y cambiante, el cual puede seguir comportamientos estacionales de las ventas durante el año, donde las mismas se disparen o se depriman de acuerdo con fechas festivas, conmemorativas y otros factores que pueden afectar la actividad normal de la entidad, resulta, de vital importancia estimar las ventas a satisfacer.

Inicialmente, se propuso utilizar el método de Alisamiento Exponencial, conocido según Ballaud (1978) en su libro Previsión de las necesidades logísticas; dicho método se halla dentro de las técnicas de previsión de las demandas causales y se calculó por la siguiente expresión matemática:

$$\text{Nueva Previsión} = K * \text{Demanda Actual} + ((1-K) * \text{Previsión Anterior})$$

Se considera que el método de previsión de la demanda simplificado de Alisamiento Exponencial antes expuesto no es el ideal para “La Concha”, porque no le permite a la misma adaptar los horizontes de estimación a sus necesidades debido a la inestabilidad que esta muestra en su funcionamiento y a las grandes variaciones que presenta de un mes a otro contra el real.

CAPÍTULO III. ANÁLISIS COSTO-BENEFICIO DEL PROCEDIMIENTO PARA LA PLANIFICACIÓN FINANCIERA EN LA COOPERATIVA “LA CONCHA” DE SANTA CLARA.

Este se debe a que la cooperativa no cuenta con años de funcionamiento como forma de gestión no estatal, los cuales se puedan tomar para realizar el análisis, pues su funcionamiento es a partir del mes de julio de 2014.

El método de Alisamiento Exponencial brinda en primer lugar la demanda promedio teniendo en cuenta la previsión anterior y la actual, tomando en este caso mes anterior y mes actual, y a su vez ofrece la información necesaria para un posterior pronóstico de ventas, lo cual no fue productivo para realizar las estimaciones pertinentes para el año 2015 y los seis meses de funcionamiento como cooperativa en 2014 debido a que al ser calculada la previsión correspondiente para cada período, se observa una disminución del real desproporcionada con respecto al plan propuesto, ejemplo de ello se tiene la estimación correspondiente de los ingresos para el cierre de 2015 en la figura:

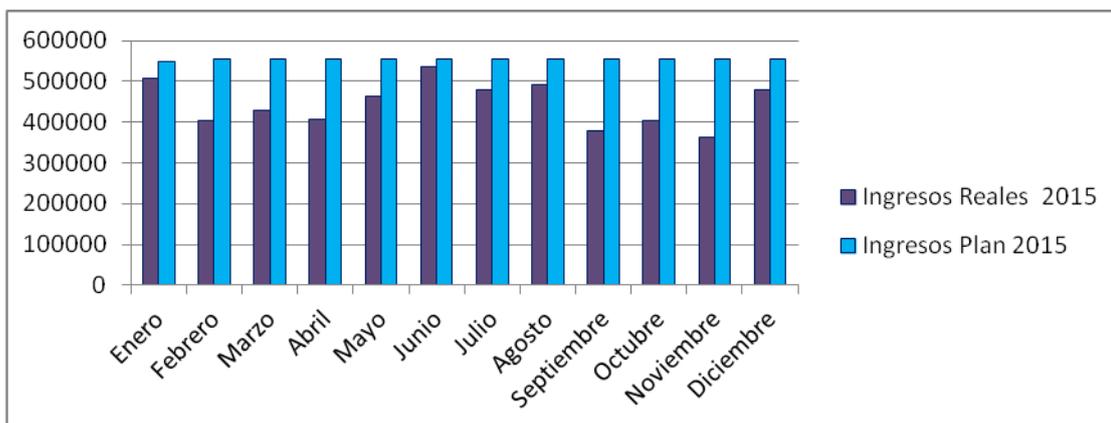


Figura No. 3.1 Previsión de los Ingresos para el período económico 2015 bajo la propuesta del Método de Alisamiento Exponencial. (Elaboración propia)

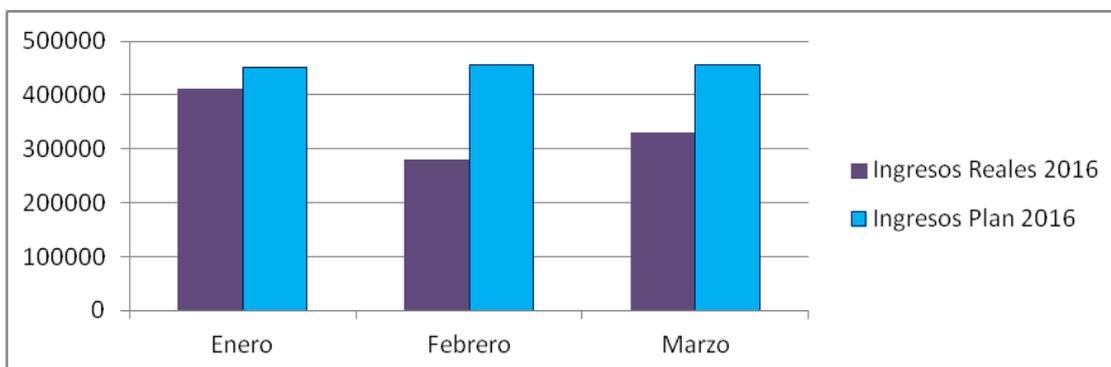


Figura No. 3.2 Previsión de los Ingresos para el cierre del primer trimestre del año 2016 bajo la propuesta del Método de Alisamiento Exponencial. (Elaboración propia)

CAPÍTULO III. ANÁLISIS COSTO-BENEFICIO DEL PROCEDIMIENTO PARA LA PLANIFICACIÓN FINANCIERA EN LA COOPERATIVA “LA CONCHA” DE SANTA CLARA.

La variación existente del Plan con respecto al Real bajo la propuesta del Método de estimación Alisamiento Exponencial se debe a la dinámica de la actividad desarrollada por la cooperativa, a la estacionalidad de su gestión de ventas, lo cual acarrea consigo variaciones para los distintos períodos del año. Las variaciones Plan superan como promedio el 100% del Real, por lo cual no es conveniente utilizar el método antes propuesto.

En aras de realizar adecuadamente, y según las necesidades de la cooperativa, la correcta estimación de la demanda correspondiente a los períodos económicos para el cierre de 2015 y el primer trimestre del año en curso 2016 no se utiliza la propuesta del Método Alisamiento Exponencial por las razones antes expuestas. Entonces la Previsión se realiza mediante un promedio de los ingresos reales para los dos períodos mencionados anteriormente. Para estimar el plan 2015 se hizo a partir del promedio real de los ingresos para los seis meses de funcionamiento del año 2014 y puesta en marcha de la cooperativa, mientras que para el cálculo de la estimación de los ingresos plan 2016 se tomó como promedio la suma de los 12 meses del año 2015. **(Ver ANEXO No.2)**

La cooperativa restaurante “La Concha” bajo esta nueva alternativa a seguir muestra una variación del Plan respecto al Real en el proceso de planificación para sus Ingresos por ventas de un 4 % para el año 2015, lo que en términos absolutos representa Ingresos Reales de \$5341534.99, Ingresos Estimados de \$5060453.18, mientras que para el cierre de marzo 2016 se originó una variación en un 34 %, revelando Ingresos Reales de \$1022778.80 y una previsión de \$5341534.99.

La cooperativa para el cierre de 2015 presentó meses como enero, junio, agosto y diciembre en que las ventas se dispararon y el real sobrepasó al plan, debido a la dinámica que existe en el negocio, respecto a estaciones del año, siendo efectiva al incrementar sus ingresos. Para el año 2016, al culminar marzo, en la cooperativa se observa que el Plan sobrepasa al Real para los tres meses analizados en la investigación, situación a evaluar por los socios integrantes, así como las causas y problemas que evitan que estas previsiones se cumplan.

CAPÍTULO III. ANÁLISIS COSTO-BENEFICIO DEL PROCEDIMIENTO PARA LA PLANIFICACIÓN FINANCIERA EN LA COOPERATIVA “LA CONCHA” DE SANTA CLARA.

En el acápite pronóstico de ventas se presentan las tablas correspondientes que fundamentan la decisión del método promedio utilizado, el cual demuestra ser más certero y adaptable a las características de la cooperativa que el método Alisamiento Exponencial.

Se debe destacar que se mantuvo como predicción que tanto los ingresos como costos y gastos reales estimados serían iguales para todos los meses del año siguiente debido a que la cooperativa solo lleva un año y 8 meses de funcionamiento, cuestión que atenta contra el plan por mantener el mismo constante, pero muy válida a la vez como punto de partida para ir adaptando las predicciones a medida que se vaya contando como más datos históricos para establecer un patrón de funcionamiento de la cooperativa, y así ser más certeros en las previsiones posteriores.

3.2. Pronóstico de Venta.

Se realizó una predicción de ventas mensual, en “La Concha”, con el fin de determinar los requerimientos de costos y gastos necesarios para satisfacer el nivel de ventas pronosticado. El pronóstico de ventas se realizó a partir de la estimación de la demanda del acápite anterior, la cual consiste en tomar como promedio los ingresos reales de los seis meses de funcionamiento como cooperativa de 2014 para estimar el plan 2015 y tomar el promedio de todos los ingresos reales de 2015 para así poder realizar el plan 2016. **(Consultar ANEXO No.2)**

La cooperativa puede identificar la variación existente y las causas de aumento o disminución de los ingresos por ventas de un año a otro debido a la comparación para el análisis de Plan-Real. Al evaluar dicha variación se logra identificar la causa del aumento o disminución de los aspectos evaluados. De esta forma después de unos años la cooperativa podrá contar con una base de datos históricos que le permita identificar patrones de actividad.

CAPÍTULO III. ANÁLISIS COSTO-BENEFICIO DEL PROCEDIMIENTO PARA LA PLANIFICACIÓN FINANCIERA EN LA COOPERATIVA “LA CONCHA” DE SANTA CLARA.

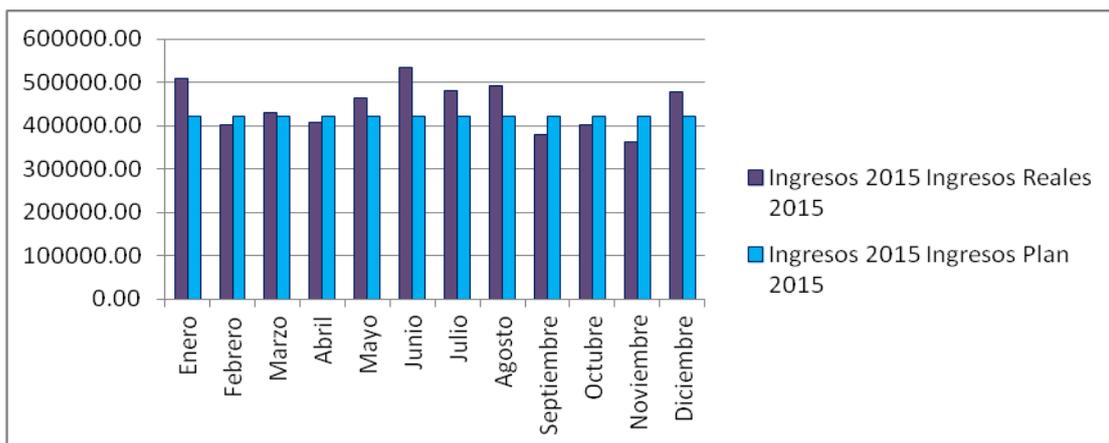


Figura No. 3.3 Previsión de Ingresos e Ingresos reales para el año 2015 (Elaboración propia según Estados financieros)

La estimación correspondiente para el año 2015 se realizó con el objetivo de medir la efectividad de sus pronósticos de venta contra lo que en realidad se obtuvo, lo que permite arribar a la siguiente conclusión: la Cooperativa ofrece un sobrecumplimiento del Real con respecto al Plan en una mayor medida para los meses de enero, junio y agosto con valores reales de \$508849.59, \$534580.2 y \$493152.01 respectivamente, siendo el plan de \$421704.43 para estos tres meses, mientras que meses como noviembre se comportaron por debajo de lo planificado con un real de \$362691.21.

Otros meses como marzo se comportaron con una variación del Plan con respecto al Real de solo un 2 %, lo que muestra un mayor acercamiento a la realidad y eficiencia en la gestión de sus Ingresos por ventas.

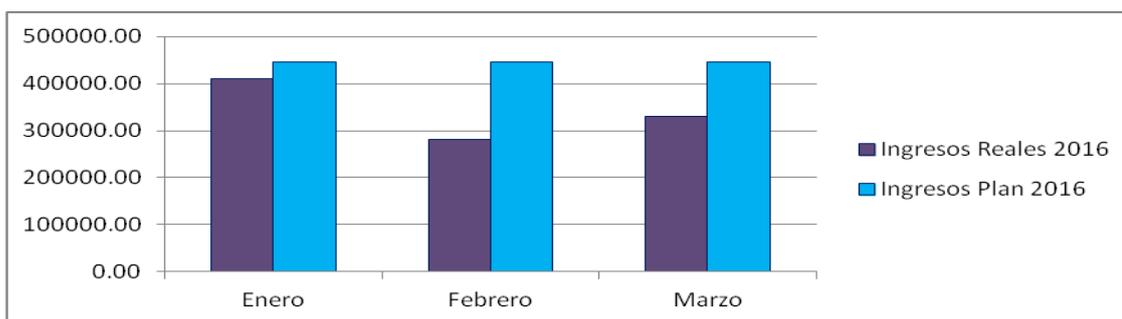


Figura No.3.4 Previsión de Ingresos e Ingresos reales obtenidos en el primer trimestre del año 2016. (Elaboración propia según Estados financieros)

CAPÍTULO III. ANÁLISIS COSTO-BENEFICIO DEL PROCEDIMIENTO PARA LA PLANIFICACIÓN FINANCIERA EN LA COOPERATIVA “LA CONCHA” DE SANTA CLARA.

En el período evaluado de enero a marzo para el año 2016 se observa un incremento del Plan contra el Real originado por variabilidad en la actividad desarrollada por la cooperativa siendo el mes de febrero el de mayor afectación con una variación de 158 %, seguido por marzo con un 135 % y posteriormente se encuentra enero con la menor variación 108 %. En términos absolutos las variaciones de estos meses se comportaron como sigue: para el mes de enero por \$411051.60, febrero \$281099.60 y marzo de \$330627.60, cuando el ingreso estimado era de \$445127.92 para cada uno de los meses evaluados. Se demuestra el descenso de las ventas como resultado del incumplimiento del real con respecto a lo planificado.

3.3. Costos y gastos de los servicios

Para realizar un análisis comparativo en “La Concha” se tomaron los costos y gastos necesarios para satisfacer determinado nivel de ventas para el período económico 2015 y 2016 del Plan contra Real mediante las estimaciones correspondientes. (Ver ANEXO No.3)

Al no ser posible conocer el nivel de clientes a atender por cada mes debido a que la cooperativa no mantiene un registro diario de los clientes atendidos en el establecimiento de restauración, sino que solamente se registran los pedidos de los mismos, y varios pedidos pudieran ser ordenados por un mismo cliente, no se pudo utilizar la ficha de costos de la cooperativa para lograr una estimación más certera de los gastos; por lo tanto, se tuvieron que estimar los costos y gastos necesarios para satisfacer determinado nivel de ventas.

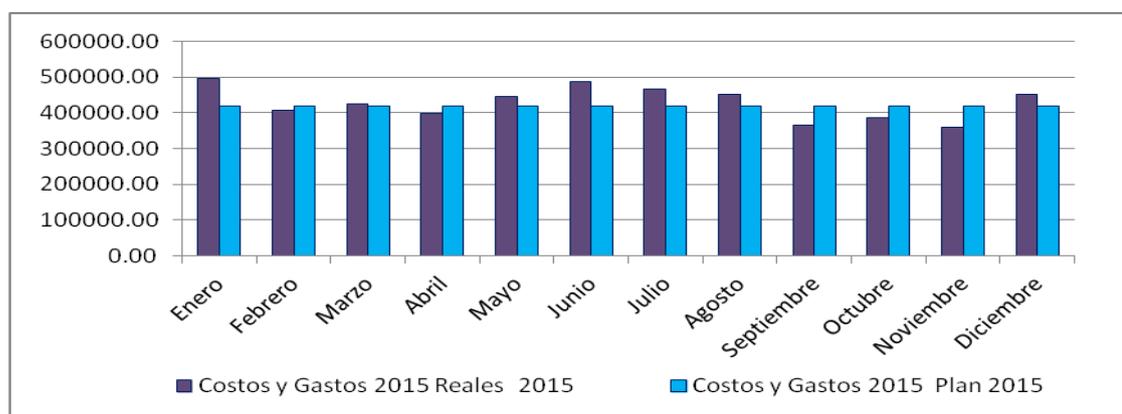


Figura No.3.5 Previsión de los Costos y Gastos reales correspondientes al período económico 2015 (Elaboración propia según Estados financieros)

CAPÍTULO III. ANÁLISIS COSTO-BENEFICIO DEL PROCEDIMIENTO PARA LA PLANIFICACIÓN FINANCIERA EN LA COOPERATIVA “LA CONCHA” DE SANTA CLARA.

El comportamiento de los Costos y Gastos planificados respecto a los reales para el año 2015 manifestó notable dinámica y variabilidad en su estructura, ocasionada por aumentos y disminuciones en meses en que la cooperativa tiene una mayor cantidad de ingresos respecto a otros, y a su vez ocasionan grandes gastos. A continuación se muestran los meses de mayor incidencia.

Existen meses como enero, junio, julio, y diciembre en el que los costos y gastos reales sobrepasan al plan debido a festividades, así en el año 2015 se incurrió en un total de gastos de \$5141339.64, cuando en realidad se estimó gastar \$5030568.44. Para los meses de septiembre, octubre y noviembre se comportó por encima el plan con respecto al real, pues se está tratando con un negocio estacionario donde los gastos responden al nivel de ventas y estos a su vez a los ingresos, por lo cual es válido mencionar que estos meses se caracterizan por ventas discretas y un bajo nivel de consumo de gastos.



Figura No.3.6 Previsión de los Costos y Gastos reales correspondiente al cierre de marzo de 2016 (Elaboración propia según Estados financieros)

Respecto a la estructura de los Costos y Gastos para 2016, al cierre del período económico del mes de marzo, se observa que para un análisis plan contra real se muestra la disminución de este último con respecto a lo que se estima, mostrando niveles en los que se busca alcanzar un cercano equilibrio únicamente para el mes de enero, en donde se hace notable el acercamiento, mientras que febrero y marzo se presentan rezagados con una previsión ambos meses de \$428444.97, mientras que presentan un real de \$297956.99 y \$328926.72 respectivamente. Esta disminución es ocasionada por el declive de las ventas, lo que afecta directamente esta partida.

CAPÍTULO III. ANÁLISIS COSTO-BENEFICIO DEL PROCEDIMIENTO PARA LA PLANIFICACIÓN FINANCIERA EN LA COOPERATIVA “LA CONCHA” DE SANTA CLARA.

Los costos de ventas de la cooperativa están integrados por el costo de las materias primas y los materiales, y representa la inversión realizada en los insumos necesarios para brindar los servicios de restauración. Es válido destacar que los costos de ventas en restauración en el caso de la cooperativa “La Concha” son aquellos directamente vinculados al producto o servicios.

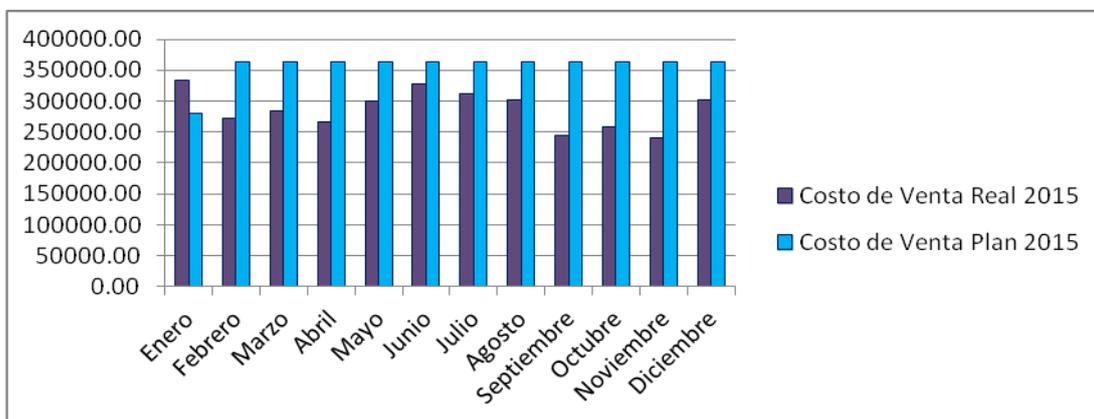


Figura No.3.7 Previsión del Costo de Venta Real correspondiente al año 2015 (Elaboración propia según Estados financieros)

En la cooperativa se observa un sobrecumplimiento de lo planificado en la partida Costo de Venta para el mes de enero, lo cual incide negativamente ante los gastos previstos, ante sus ingresos y utilidad, situación que presenta gran repercusión en la planificación financiera del establecimiento, pues se está incurriendo en mayores gastos de los estimados, aunque responde en igual medida al aumento de los ingresos por ventas, entendido automáticamente por la afectación de los costos de venta ocasionados por el acrecentamiento de los ingresos de la cooperativa. **(Ver ANEXO No.4)**



Figura No.3.8 Previsión del Costo de Venta Real obtenido al cierre de marzo 2016 (Elaboración propia según Estados financieros)

CAPÍTULO III. ANÁLISIS COSTO-BENEFICIO DEL PROCEDIMIENTO PARA LA PLANIFICACIÓN FINANCIERA EN LA COOPERATIVA “LA CONCHA” DE SANTA CLARA.

Para un análisis del comportamiento del Costo de Venta al culminar marzo 2016, se observa la disminución del Real con respecto al Plan, lo cual representa que no se incurrieron en mayores costos de los planificados por la cooperativa, mostrándose una menor variación para el mes de enero de un 9%, pues a diferencia del 2015, se comportó por debajo de lo planificado, incurriendo en gastos menores de los que se proyectó cometer. No necesariamente esta comparación es vista y tomada como un ahorro ya que al limitar gastos, puede que se estén afectadas otras aristas de la planificación y gestión de ventas de la cooperativa, calidad de los productos y servicios, entre otras. **(Ver ANEXO No.4)**

Los gastos de administración y ventas están dirigidos a la administración eficiente de la entidad, y representados por los gastos de materiales de oficinas reconocidos por el departamento administrativo de la cooperativa, principalmente el contable.

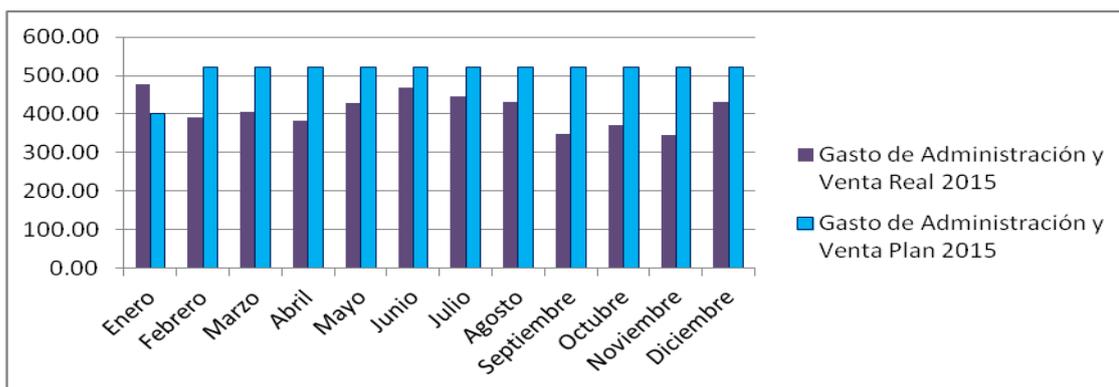


Figura No.3.9 Previsión de los Gastos de Administración y Venta para el año 2015 (Elaboración propia según Estados financieros)

Para mantener la operatividad de la cooperativa se muestra un mes de enero para el año 2015 donde se excede el real con respecto al plan, debido a los gastos en los que se incurre en el mes de diciembre por los altos niveles de ventas, y aun en el mes siguiente se observa una actividad similar de ingresos, entendida mediante el consumo y el disparo del índice de sus gastos, que muestra un real de \$477.21, contra una planificación de \$401.96. Necesariamente este incremento no tiene que ser negativo al análisis ya que mayores gastos pueden estar dados por un mayor nivel de ingresos. **(Ver ANEXO No.5)**

CAPÍTULO III. ANÁLISIS COSTO-BENEFICIO DEL PROCEDIMIENTO PARA LA PLANIFICACIÓN FINANCIERA EN LA COOPERATIVA “LA CONCHA” DE SANTA CLARA.

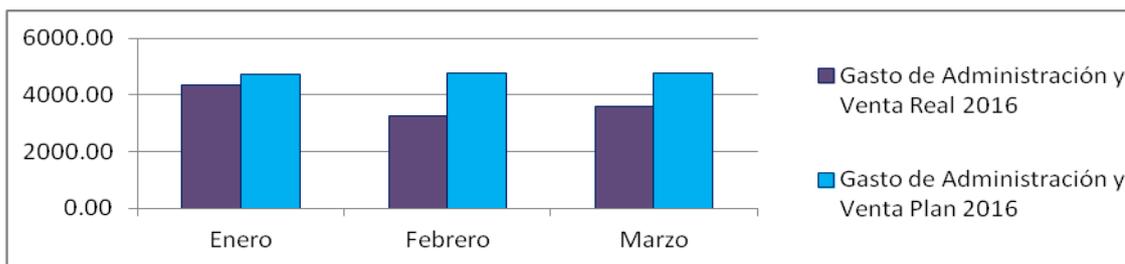


Figura No.3.10 Previsión de los Gastos de Administración y Venta reales obtenidos en el período correspondiente al cierre del Primer Trimestre del año 2016 (Elaboración propia según Estados financieros)

Para el mes de enero de 2016 se presenta una mayor cercanía a lo planificado por \$4733.68 con respecto al real de \$4330.17, aunque es válido destacar que el real se comportó para estos tres meses por debajo de lo estimado, siendo superado el real con respecto al plan de la cooperativa en los meses de febrero y marzo por un 146 % y un 132 % respectivamente, lo cual demuestra que se gastó menos de lo planificado. **(Ver ANEXO No.5)**

Los Gastos Operativos se consideran los costos de funcionamiento del negocio y son aquellos que van a permitir la operatividad del mismo.

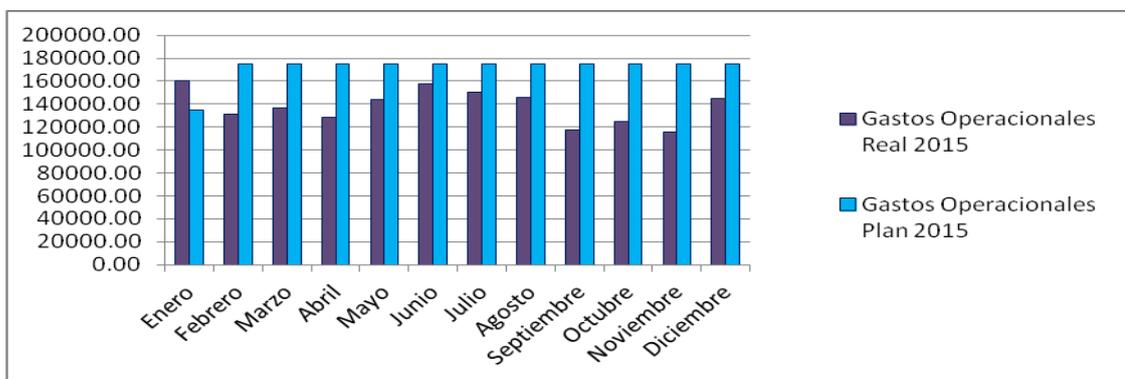


Figura No.3.11 Previsión de los Gastos Operacionales reales para el período económico 2015 (Elaboración propia según Estados financieros)

Para el período contable 2015 se exhibe en la partida Gastos Operacionales un pico excesivo para el mes de enero con respecto a los meses restantes, con un real de \$160286.52 y un plan de \$135011.29, debido a que las ventas han sido múltiples, así como los servicios prestados, por lo que en igual medida los gastos han crecido desproporcionadamente para hacer posible el cumplimiento y funcionamiento de todos los servicios y actividades que la cooperativa desarrolla. **(Ver ANEXO No.6)**

CAPÍTULO III. ANÁLISIS COSTO-BENEFICIO DEL PROCEDIMIENTO PARA LA PLANIFICACIÓN FINANCIERA EN LA COOPERATIVA “LA CONCHA” DE SANTA CLARA.

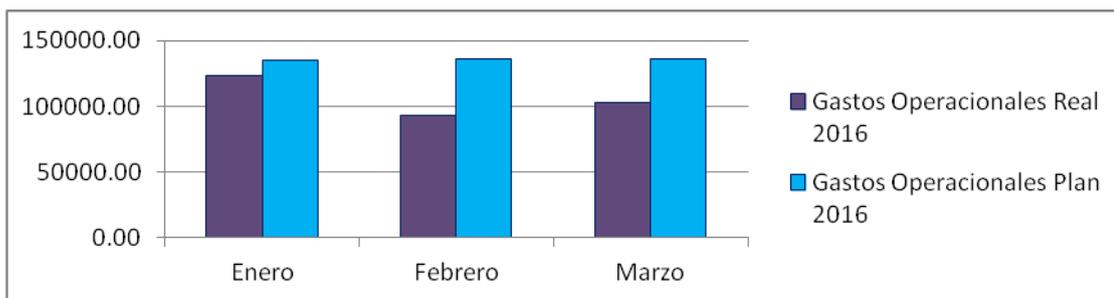


Figura No.3.12 Previsión de los Gastos Operacionales reales obtenidos al cierre del Primer Trimestre para el año 2016 (Elaboración propia según Estados financieros)

Para marzo 2016 la cooperativa planificó por encima sus gastos operacionales, siendo el mes de menor variabilidad enero, debido a que el negocio presenta diferencias en su actividad según las estaciones del año y en este mes se recibe un gran número de clientes debido a las festividades de fin de año, por lo cual las ventas aumentan y con ellas los gastos de la cooperativa. **(Ver ANEXO No.6)**

Los gastos financieros están integrados por las comisiones cobradas por el banco por los servicios prestados. La cooperativa no utiliza financiamiento externo, por eso no tiene gastos en intereses. Respecto a gastos, la entidad los utiliza principalmente para el pago de los diferentes servicios prestados a la misma por terceros.

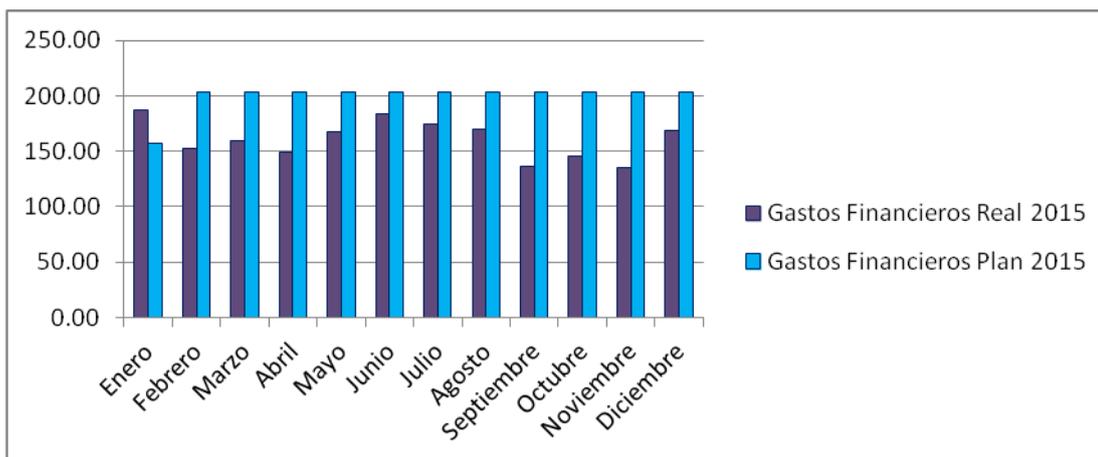


Figura No.3.13 Previsión de Gastos Financieros reales obtenidos en el período económico correspondiente para 2015 (Elaboración propia según Estados financieros)

CAPÍTULO III. ANÁLISIS COSTO-BENEFICIO DEL PROCEDIMIENTO PARA LA PLANIFICACIÓN FINANCIERA EN LA COOPERATIVA “LA CONCHA” DE SANTA CLARA.

Los gastos financieros en la cooperativa para el período económico 2015 muestran una mayor dinámica y movilidad en el mes de enero representado por un real de \$186.79 y un plan de \$157.33, lo que se explica por ser un mes de mucho movimiento en la cooperativa, aunque no está de más velar por una correcta planificación a la hora de estimar los gastos de la misma, logrando así la menor variación posible en la previsión realizada. Este análisis demuestra que la cooperativa, con un mejor control de su planificación financiera, puede discutir el nivel y consumo de sus gastos, lo cual sería recomendable para su gestión económica financiera. **(Ver ANEXO No.7)**

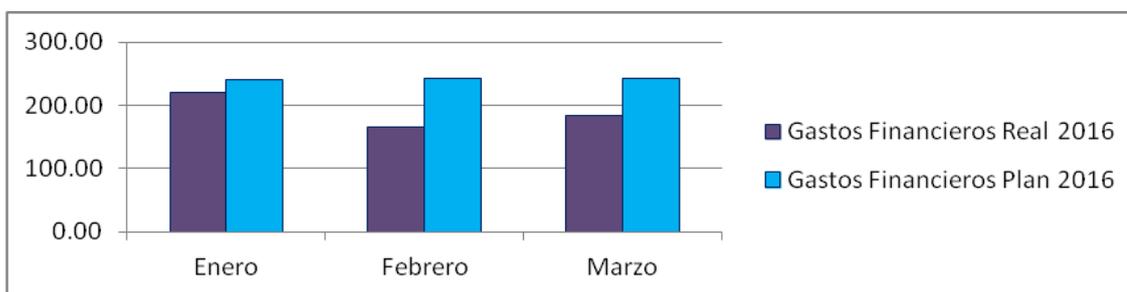


Figura No.3.14 Previsión de Gastos Financieros reales obtenidos en el período correspondiente al cierre del mes de marzo 2016 (Elaboración propia según Estados financieros)

Al cierre de 2016 al establecer un análisis comparativo de la previsión contra la realidad, resulta evidente un sobrecumplimiento del plan con respecto al real, debido a que se planificó por encima de lo estimado a gastar, por lo cual el mes de enero mostró un monto total en sus estados financieros de \$220.10, respecto a una previsión de \$240.61. Le continúan los meses de febrero y marzo con reales de \$165.84 y \$183.08 respectivamente, y una estimación de la realidad de \$242.65 y \$242.24 para igual orden. **(Ver ANEXO No.7)**

Los Impuestos, Tasas y Contribuciones son aquellos que están relacionados con el pago de los diferentes impuestos que la cooperativa debe cumplir y varían según el nivel de actividades.

CAPÍTULO III. ANÁLISIS COSTO-BENEFICIO DEL PROCEDIMIENTO PARA LA PLANIFICACIÓN FINANCIERA EN LA COOPERATIVA “LA CONCHA” DE SANTA CLARA.

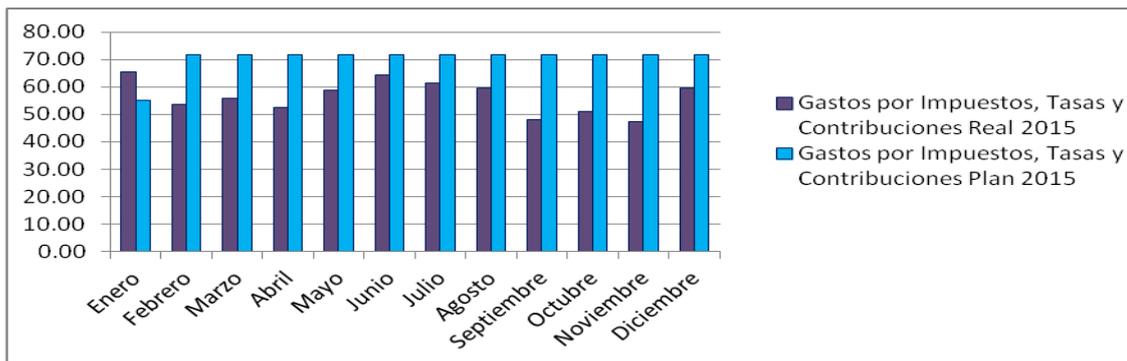


Figura No.3.15 Previsión de Gastos por Impuestos, Tasas y Contribuciones reales obtenidos en el período correspondiente para el año 2015 (Elaboración propia según Estados Financieros)

Se muestra para un análisis Plan contra Real en el período económico del año 2015 grandes variaciones en la cooperativa en la partida de gastos analizada, observando al primer mes del año como el de mayor actividad, donde el real de \$65.61 sobrepasa al plan de \$55.27, debido a que nuestra cooperativa es un negocio estacionario y responde siempre a los distintos niveles de aumento y disminución de clientes a los que se presta servicio en el establecimiento, lo que a su vez afecta la entrada de ingresos, el consumo de gastos, los impuestos y contribuciones a pagar, entre otras.

El aumento para el mes de enero se debe al alto nivel de ingresos, afectación que para el resto del año se comportó de manera contraria, ya que si las ventas reales son inferiores a las planificadas, el pago de los impuestos será en igual medida menor. **(Ver ANEXO No.8)**

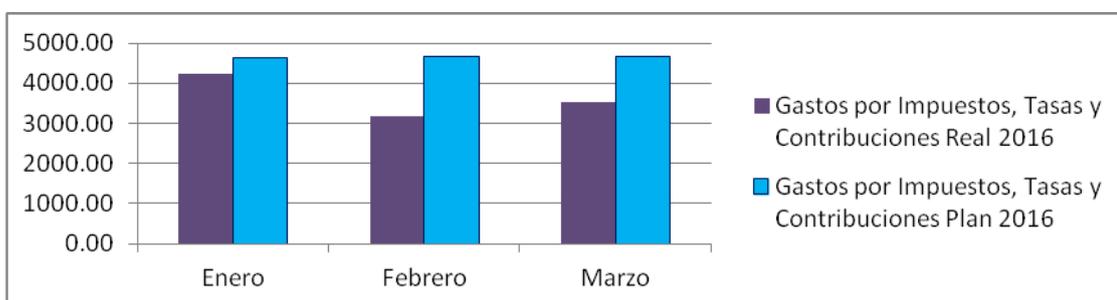


Figura No.3.16 Previsión de Gastos por Impuestos, Tasas y Contribuciones reales obtenidos en el período correspondiente al cierre del mes de marzo 2016 (Elaboración propia según Estados financieros)

CAPÍTULO III. ANÁLISIS COSTO-BENEFICIO DEL PROCEDIMIENTO PARA LA PLANIFICACIÓN FINANCIERA EN LA COOPERATIVA “LA CONCHA” DE SANTA CLARA.

Aunque la cooperativa presentó para estos elementos del gasto saldos inferiores de los estimados, es en enero donde más se acerca lo planificado a la realidad con solo una variación del 9 %; le siguen febrero y marzo con un real en términos absolutos de \$3184.96 y \$3516.01 respectivamente, y una previsión de \$4660.04 y \$4652.17 para igual orden. **(Ver ANEXO No.8)**

Para un análisis de los costos y gastos contra los ingresos trimestralmente para el año 2015, se observa que de enero a marzo los ingresos y gastos reales superaron lo planificado en el mes de enero y marzo, ubicándose enero en primer lugar, caracterizado por su alto nivel de ventas, mientras que febrero se comportó por debajo de lo planificado para estas dos partidas según plan.

Para abril, mayo y junio ocurren aumentos en estos dos últimos meses, mientras que abril se mostró por debajo del plan. Para el segundo semestre del año, se destacó el mes de junio con un pico distintivo de sus ingresos reales, sobrecumpliendo el plan propuesto, debido a que fue un mes que se caracterizó por un alto nivel de ventas en el establecimiento. Es válido destacar el control y seguimiento que se le debe brindar a los costos y gastos en que incurre la cooperativa, para que a su vez no se encuentren afectados los parámetros de la eficiencia.

En un segundo semestre el establecimiento para los dos primeros meses muestra un sobrecumplimiento de ingresos y gastos reales con respecto a lo estimado, mientras que en septiembre estos indicadores se comportaron por debajo de lo estimado. Para los últimos tres meses del año, sobresale diciembre por el incremento de sus ingresos y gastos reales con respecto al plan de la cooperativa, lo que demuestra el aumento de ingresos por ventas así como los gastos asociados, confiando en que se brinde un mayor acercamiento a esta situación.

Para el año 2016 el primer trimestre evaluado se comportó por debajo de lo planificado, siendo el mes de enero el de mayor acercamiento a lo proyectado. Situación ocasionada por ser “La Concha” un negocio estacionario y el mes de enero distinguido por su fuerte y alto nivel de ventas.

CAPÍTULO III. ANÁLISIS COSTO-BENEFICIO DEL PROCEDIMIENTO PARA LA PLANIFICACIÓN FINANCIERA EN LA COOPERATIVA “LA CONCHA” DE SANTA CLARA.

Se le recomienda a la cooperativa que aunque tenga los costos y gastos bien controlados por su origen, se debe regir por el clasificador de cuentas designado para esta actividad, cuestión que no se cumple actualmente, así como disminuir los altos niveles de gastos que presenta para que ello no afecte negativamente los índices de beneficio y utilidades a repartir entre los socios integrantes.

3.4. Política de financiamiento y estructura de capital

“La Concha” posee las dos alternativas para financiarse: capital propio, y capital ajeno. El capital propio está dado principalmente por el aporte de los socios al incorporarse, y el capital ajeno por el uso del préstamo bancario. Por tanto, toma especial importancia llevar a cabo una política de financiamiento que responda a los objetivos que los socios de la cooperativa persiguen, y para esto se debe contar con la estructura de capital óptima que maximice el beneficio o la rentabilidad de los socios.

Según Miller y Molligliani citado por Brealey and Myer en su libro *Fundamentos de Financiación Empresarial*, tomo 2, la estructura óptima es aquella que maximice el beneficio de los accionistas, entiéndase entonces para el caso de los cooperativistas maximizar el beneficio de los asociados.

La misma varía según los tipos de empresa, destacándose que aquellas donde los activos son tangibles pueden darse el lujo de financiarse más con deuda, al contrario de aquellas que cuentan con muchos activos intangibles y por tanto es más riesgoso endeudarse mediante un préstamo por las características de los mismos.

Vale destacar que al endeudarse mediante un préstamo se pueden aprovechar los beneficios fiscales producto del pago de intereses, los cuales se consideran gastos deducibles de impuestos, y , por tanto generan un ahorro fiscal y el aumento de la rentabilidad.

La cooperativa puede utilizar la deuda para financiarse, ya que cuenta con las ventas necesarias para cubrir los pagos requeridos por los préstamos, debido al aumento de los ingresos por ventas que le proporcionan la liquidez necesaria para saldar los compromisos del préstamo. A continuación se muestran las tasas de interés ofrecidas por el banco a las cooperativas no agropecuarias.

CAPÍTULO III. ANÁLISIS COSTO-BENEFICIO DEL PROCEDIMIENTO PARA LA PLANIFICACIÓN FINANCIERA EN LA COOPERATIVA “LA CONCHA” DE SANTA CLARA.

Tasas para las Cooperativas no Agropecuarias (en por ciento)	3	6	12	24	36	60	72
	2.5	2.8	3	4	5.5	6	6.5

Tabla No. 3.1 Tasas de Interés Activas para las cooperativas no agropecuarias.
(Elaboración propia)

La Decisión de Arrendamiento o Compra de Activos

La principal alternativa que tiene la cooperativa en la actualidad es la de arrendar o comprar sus activos. A continuación se realizó un análisis entre comprar o arrendar los activos por la cooperativa, y se demostró a los socios las ventajas de cada uno.

Para calcular los ahorros fiscales de la decisión de arrendar o comprar activos se utilizó la tabla de los impuestos sobre utilidades del Decreto Ley No.113, el cual es el encargado de regular el sistema tributario cubano. **(Ver ANEXO No.9)**

La Decisión de Arrendamiento

La cooperativa hasta el momento ha optado por arrendar los activos debido a no contar con suficiente capital para adquirirlos, mientras que la empresa le ofertó dichos activos en arrendamiento bajo las siguientes condiciones: que las reparaciones por concepto de mantenimiento las realice la cooperativa, y los capitales los ponga la empresa rectora, la cual es la encargada de supervisar el estado técnico de los activos y la tasa de arrendamiento a cobrar corresponde a la depreciación mensual de estos.

Se debe destacar que la tarifa de arrendamiento cobrada a la cooperativa solo incluye los gastos por depreciación del activo, esto se debe a que es una política del Ministerio de Turismo alentar el movimiento cooperativo en las entidades que se desprenden del mismo.

El valor del Gasto por arrendamiento de equipo mensual es de \$58014.40 tomado del Estado de Resultado al cierre de diciembre para 2014, el cual se ha mantenido constante hasta la actualidad. Para desarrollar el cálculo del desembolso por arrendamiento de equipo anual se tomó el gasto por arrendamiento mensual y se multiplicó por los 12 meses del año. Los ahorros fiscales que producen los gastos por arrendamiento son deducibles de los gastos a pagar por impuestos por utilidades.

CAPÍTULO III. ANÁLISIS COSTO-BENEFICIO DEL PROCEDIMIENTO PARA LA PLANIFICACIÓN FINANCIERA EN LA COOPERATIVA “LA CONCHA” DE SANTA CLARA.

El desembolso de caja bajo la decisión de arrendar muestra un valor por un período de tres años de \$1 463 685.12, mientras que el valor de desembolso presente es de \$1 316 308.31, hallado a partir de la fórmula matemática del valor presente, donde k es la tasa proveniente del préstamo, para lo cual se propone utilizar 5.5% y t representa la cantidad de años a la que se quiere actualizar, en este caso sería para tres años.

Se debe optar por el que menor valor actual de los desembolsos de caja presente y así se tiene en cuenta la pérdida del valor del dinero en el tiempo. De esta forma se puede tomar una decisión más acertada. Por supuesto que la decisión también formará parte de la planificación, pues deben quedar registrados los pagos del arrendamiento o el monto de la inversión según sea el caso.

La alternativa de arrendar posee desventajas ya que la propiedad de dichos activos no es propia, por lo que la empresa tiene un derecho sobre ellos y además la cooperativa no aprovecha la depreciación de los mismos, aunque representan un gasto deducible de impuesto y se puede utilizar para crear un fondo para futuras inversiones en otros activos. Para consultar los cálculos de la decisión de arrendar **(Ver ANEXO No.10)**

La Decisión de Comprar

Al proponer la viabilidad que presenta la opción de comprar, se trata de dar a entender a los socios de la cooperativa la oportunidad considerable de ahorrar su capital e invertirlo de una mejor forma. Para el cálculo de esta decisión se supuso que la compra de los mismos se haría mediante un préstamo bancario a 3 años con un interés de un 5.5 % y el monto a pedir sería de \$174.043.20, el cual representa 3 veces el valor residual de los activos arrendados y el monto por el cual la empresa estaría dispuesta a vender sus equipos. **(Ver ANEXO No.11)**

La cuota de pago es el resultado de la cifra definida por el banco, la cual tiende a disminuir a medida que se avanza en el pago del préstamo debido a que los intereses a pagar van disminuyendo. Parte del capital es amortizado cada año, junto a sus intereses. El interés a pagar a la tasa escogida se calcula sobre el principal a principios de año, el cual es de 5.5 %, destacándose que las tasas ofrecidas por el banco son realmente baratas ya que es propósito del país estimular esta forma de gestión. Ver Anexo anterior para mayor información.

CAPÍTULO III. ANÁLISIS COSTO-BENEFICIO DEL PROCEDIMIENTO PARA LA PLANIFICACIÓN FINANCIERA EN LA COOPERATIVA “LA CONCHA” DE SANTA CLARA.

Como criterio de decisión si estos desembolsos de cajas son menores que los resultantes de arrendamiento de activo, entonces es más factible comprar; de lo contrario es mejor arrendar. Y teniendo en cuenta un criterio de decisión más acertado entonces se puede actualizar flujos de los desembolsos de caja resultante del arrendamiento y de la compra de activo, para considerar el valor del dinero en el tiempo y se propone la tasa del préstamo para realizarlo. Entonces aquel valor actual de los desembolsos de caja que resulte menor es la opción a escoger.

Si se realiza un análisis comparativo en la cooperativa para los períodos económicos 2016, 2017 y 2018 respecto a la decisión de invertir en la compra de sus activos, se demuestra esta alternativa como la más factible, aun cuando el monto de su valor fue triplicado, lo cual evidencia la suficiencia de capital para adquirirlo mediante la compra total de ellos.

Esta alternativa le va a permitir destinar el capital propio a otros usos más apremiantes para la cooperativa, tales como la creación de una reserva para inversiones en activos fijos, producto de la depreciación resultante de estos equipos. Para el cálculo de la decisión de comprar. **(Ver ANEXO No.12)**

Alternativas	Arrendamiento	Compra de Activo
Desembolsos de Caja	\$1,463,685.12	\$187,141.17
Factor de valor presente	$(1+0,055)^3$	$(1+0,055)^3$
Valor presente de los desembolsos	\$1,316,308.31	\$167,140.10

Tabla No. 3.2 Flujos de caja relacionados Decisión de Arrendar o Compra de los activos para la cooperativa “La Concha” (Elaboración propia)

El criterio de decisión sería que siempre que los desembolsos por comprar el activo sean menores que los resultantes por arrendar, es más factible comprar. Aunque la decisión de arrendar sirvió para financiarse por un período de tiempo determinado durante su etapa inicial donde no tenían liquidez y fondos necesarios para financiar la compra de activos, hoy se está en condiciones de comprar dichos activos y así aprovechar las ventajas antes mencionadas.

CAPÍTULO III. ANÁLISIS COSTO-BENEFICIO DEL PROCEDIMIENTO PARA LA PLANIFICACIÓN FINANCIERA EN LA COOPERATIVA “LA CONCHA” DE SANTA CLARA.

3.5. Estados Financieros Pro-Formas

Al analizar los Estados Pro-formas de “La Concha” para los años 2015 y 2016 Plan contra Real se muestra la siguiente situación financiera:

Para un análisis Plan con respecto al Real quedó demostrado que los desembolsos de efectivo para el primer semestre del año 2015 fueron mayores que los ingresos en los meses de enero y marzo, mientras que en febrero se ingresó más de lo gastado, contando con un saldo final acumulado en caja proyectado de \$ 48667.28, mientras que el real fue de \$196592.93.

El saldo final acumulado en caja para el mes de abril plan se comportó por encima del real, siendo lo estimado \$ 44648.07 y con lo que en realidad se cuenta \$416879.30; mientras que por el contrario mayo y junio presentan mayores entradas de efectivo que sus desembolsos tanto para el plan como para el real, siendo lo proyectado de \$ 421704.43 y el real de \$ 464702.59 para el mes de mayo y para el mes de junio \$534580.21.

El saldo final en caja acumulado plan para el segundo semestre se muestra por debajo de lo que en realidad se obtuvo, lo que demuestra la buena liquidez con que cuenta la cooperativa, o sea lo que significa que posee el efectivo necesario para asumir la compra de sus activos actualmente arrendados, y así gozar de los beneficios que la propiedad de estos les ofrecen.

Las entradas de efectivo para este semestre superaron los desembolsos del mismo, tanto para el plan como para el real, aunque el real de entradas y desembolsos de los meses: julio, agosto y diciembre se comportó por encima de lo estimado. Se recomienda estudiar la cuenta de efectivo para no mantener dinero inmovilizado y así aprovechar mejor sus recursos. **(Ver ANEXO No. 13)**

El total de activos plan con respecto al real sobrepasa para todos los meses evaluados el total de pasivos, observándose para el real del mes de junio un total de \$504120.73 activos, mientras que lo planificado se comportó con un \$209195.16. Para el segundo semestre los activos muestran una mayor proximidad a lo estimado para los meses de julio, septiembre y noviembre con un real de \$491986.73, \$476691.19 y \$484030.29 respectivamente, mientras que la estimación se comportó para igual orden como sigue \$207185.56, \$203166.35 y \$199147.14 respectivamente.

CAPÍTULO III. ANÁLISIS COSTO-BENEFICIO DEL PROCEDIMIENTO PARA LA PLANIFICACIÓN FINANCIERA EN LA COOPERATIVA “LA CONCHA” DE SANTA CLARA.

Los pasivos para el primer semestre se comportaron de manera similar que los activos, manifestándose ambas partidas por debajo del plan con un por ciento de diferencia muy pequeño, lo cual responde en el caso de los pasivos a las deudas que presenta la cooperativa causadas por el alto nivel de inventarios, dado que el establecimiento de restauración así lo requiere para su desarrollo y funcionamiento de sus actividades.

Para un segundo semestre esta partida manifiesta un acercamiento mayor a la realidad para los meses de julio, septiembre y noviembre, aunque en meses como julio, agosto y diciembre la diferencia existente se manifiesta de forma más pronunciada debido a que son meses de gran actividad para la cooperativa, lo que a su vez tiene una gran repercusión en sus estados. El mes de agosto con la variación mayor está representado por un real de \$524782.43 mientras que su plan se encuentra por debajo, siendo de \$187599.17.

El patrimonio en la cooperativa se comporta en meses como enero, mayo y junio con aumentos del real con respecto al plan, siendo el monto real del patrimonio siguiendo el orden de \$9597.61, \$23729.37 y \$61726.12, mientras el plan para enero fue de \$4931.29, para mayo \$19226.22 y para junio de \$19246.74. Para el resto de los meses del primer semestre del año 2015 el plan se comportó por encima del real para febrero con un monto de \$20648.10, marzo \$19318.42 y abril con \$18912.04, mientras que el real fue de \$5708.63, \$11269.46 y \$6660.84 respectivamente.

Durante el segundo semestre para los meses de octubre, noviembre y diciembre, está representado por niveles de capital superior a lo planificado, siendo el monto real para los mismos de \$117100.64, \$113370.62 y \$130357.87 respectivamente, mientras que el plan fue para octubre de \$19243.04, noviembre de \$19243.04 y diciembre de \$19243.04

Es válido destacar que la partida que influye con un mayor peso sobre el patrimonio es la Utilidad o Pérdida con un monto total estimado para el período de 2015 de \$127034.83, cuando el monto total del capital estimado es de \$217740.80, lo cual representa en términos absolutos el 58 % del capital de la cooperativa proyectado. **(Ver ANEXO No. 14)**

CAPÍTULO III. ANÁLISIS COSTO-BENEFICIO DEL PROCEDIMIENTO PARA LA PLANIFICACIÓN FINANCIERA EN LA COOPERATIVA “LA CONCHA” DE SANTA CLARA.

Los ingresos reales como los costos y gastos reales con respecto al plan para los meses de enero, mayo y junio son mayores debido a que estos meses son propensos al alto nivel de ventas en el establecimiento como resultado de festividades tales como el fin de año y vacaciones, así como el consumo de gastos, ostentando el mayor peso sobre esta partida el costo de venta de las mercancías, que muestran un grado de efectividad del Plan con respecto al Real para enero de un 98 %, mayo 85 % y junio un 86 % respectivamente.

Las partidas de ingresos y gasto reales para los meses de julio, agosto y diciembre en un análisis del plan contra real, muestran el sobrecumplimiento de este último ante lo proyectado, debido al alto nivel de ingresos para este período, representado de forma concatenada por el alto nivel de gastos con que opera la cooperativa. Para septiembre, octubre y noviembre existió un sobrecumplimiento del plan por encima del real, y en octubre se observa una menor variación de lo real con respecto a lo planificado, lo que muestra un grado de eficiencia de 105 % para los ingresos y 108 % para los costos y gastos; queda demostrada así la efectividad del plan propuesto.

La utilidad en un primer semestre muestra que el plan se encuentra inferior al real, cuestión que demuestra la efectividad con que funciona la cooperativa, siendo los meses de mayor acercamiento a lo estimado abril, mayo y junio. Para estos meses la utilidad real fue de \$37996.74, \$4608.62 y \$13459.92 respectivamente, cuando se proyectó una utilidad negativa de \$2009.61.

La utilidad en el mes de noviembre muestra una menor variación, representada en términos negativos por un real de \$3730.02 y un plan de \$2009.61, le continúan los meses de julio y septiembre. Para mayor información del Estado de Rendimiento para el período económico 2015. **(Ver ANEXO No.14.1)**

Para el cierre de marzo 2016 tanto las entradas como los desembolsos de efectivo reales superaron a los planificados para los tres meses evaluados, presentando suficiente capacidad de pago y de financiamiento para hacer frente a sus deudas y a futuras inversiones, lo cual queda demostrado al tomar como promedio los 3 meses estimados del estado proforma del presupuesto efectivo para el año 2015, cuyo valor es de \$\$457995.96, mientras que el acumulado real arrojó el valor de \$431302.94. **(Ver ANEXO No.15)**

CAPÍTULO III. ANÁLISIS COSTO-BENEFICIO DEL PROCEDIMIENTO PARA LA PLANIFICACIÓN FINANCIERA EN LA COOPERATIVA “LA CONCHA” DE SANTA CLARA.

Los activos y pasivos reales se manifestaron por debajo de lo estimado, donde el mes de enero obtuvo la menor variación siendo el activo y pasivo real de \$567131.51 y \$439462.81 respectivamente, mientras que la previsión fue de \$619155.71 y \$523628.32. **(Ver ANEXO No.16)**

La partida de patrimonio sobrecumple el plan, ubicando al mes de enero con la mayor variación correspondiente a un real de \$127668.72, le sigue el mes de febrero con \$108311.43 y marzo con \$108812.31, mientras que el plan se comportó con carácter constante para los tres meses siendo de \$5000.00. La partida con mayor peso en el capital estimado al igual que en el período de 2015 es la utilidad o pérdida, siendo de \$40694.30 cuando el monto total de capital es de \$15000.00 para el primer trimestre del año 2016.

Los ingresos y costos planificados para este período superan al real, aunque para enero el acercamiento es mayor, con un real de ingresos y costos de \$411051.60 y \$395440.76, mientras que lo planificado fue de \$445127.92 y \$428444.97 para estas dos partidas, incidiendo en el mes de enero sobre el total de los costos y gastos, con mayor peso el costo de venta con un real de \$244282.93 y un plan de \$314693.07. **(Ver ANEXO No.16.1)**

La utilidad para el primer trimestre de 2016 muestra beneficios al ser sobrecumplido el plan para los tres meses evaluados con mayor proximidad de equilibrio sobre este indicador en los meses de febrero, marzo y por último enero con la mayor variación, ya que los ingresos reales para estos meses fueron de \$16857.29, \$1700.88 y \$7810.85, mientras que la previsión se comportó constante para los tres meses con un importe para cada uno de los mismos de \$5564.77.

Aunque el nivel de actividad se comportó por debajo de lo planificado durante el trimestre es válido destacar que la cooperativa obtuvo mayor utilidad debido a una disminución de los costos reales con respecto a los proyectados, por lo que es evidente que la utilidad real sobrecumplió el plan en un 208 %.

CAPÍTULO III. ANÁLISIS COSTO-BENEFICIO DEL PROCEDIMIENTO PARA LA PLANIFICACIÓN FINANCIERA EN LA COOPERATIVA “LA CONCHA” DE SANTA CLARA.

3.6. Análisis de los Estados Pro-Formas mediante el uso de las razones financieras

Para el análisis de los estados pro-formas de “La Concha” para los períodos 2015 y 2016 se hizo uso de razones financieras por considerar su enorme importancia en la gestión económica-financiera, debido a que brindan información fundamental en aspectos críticos como son el endeudamiento, los niveles de liquidez, la gestión de su actividad comercial y la rentabilidad obtenida por cada peso invertido. Para consultar las razones propuestas, su forma de cálculo y significado. **(Ver ANEXO No. 17 y ANEXO No. 18)**

El análisis de los estados pro-formas permite verificar los objetivos de la cooperativa y analizar los indicadores, lo que propicia a los planificadores una herramienta para considerar nuevamente valores estimados y comprobar si se adecuan o no a resultados deseados. Dicho análisis se realizó tomando en consideración la información que brinda cada una de estas razones, para examinar la actividad de la cooperativa en su conjunto.

La cooperativa al cierre del período económico 2015, exhibe como promedio un capital de trabajo de \$20032.08, mientras que el real para igual período es de \$755241.10, por lo cual posee suficiente capacidad para enfrentar sus obligaciones y deudas, incluso las más urgentes.

Los inventarios generan un respaldo óptimo dado que en caso de una eventualidad pueden sin problema cubrir una obligación de corto plazo ya que estos inmediatamente se convierten en disponible, lo cual queda representado mediante la prueba ácida que cubre las obligaciones a que se enfrenten con un \$0.20 pesos disponibles por cada peso que se adeuda.

Los márgenes de Rendimiento Bruto planificados son de un 43 %, mientras que el real alcanzó un 81 % por cada peso invertido, lo que demuestra un 38 % de sobrecumplimiento por encima de lo planificado, como resultado de un aumento de los ingresos por venta.

El margen de Rendimiento Operacional estimado se muestra en términos relativos para 2015 con un 1 %, siendo relativamente bajo, mientras que el real fue de un 12 %, lo cual indica una mejor gestión respecto a lo planificado.

CAPÍTULO III. ANÁLISIS COSTO-BENEFICIO DEL PROCEDIMIENTO PARA LA PLANIFICACIÓN FINANCIERA EN LA COOPERATIVA “LA CONCHA” DE SANTA CLARA.

El margen de Rendimiento Neto que se exhibe partiendo de los valores de la Utilidad Bruta al concurrir con un bajo nivel de gastos operacionales logra obtener ganancias de un 1% durante el año 2015. “La Concha” sobrecumple lo planificado siendo el rendimiento real de un 10 %, debido al incremento de las ventas.

La cooperativa muestra una estabilidad en su prueba ácida la cual tiene en cuenta las partidas que son convertibles en dinero fácilmente, donde por cada peso que se debe se tiene 0.20 pesos de cobertura, lo cual revela que no tiene la solvencia económica suficiente para cubrir las obligaciones de corto plazo en caso de una contingencia; esto se debe a que la mayoría de sus activos circulantes están invertidos en materia prima lo cual provoca altos costos de almacenamiento y esto afecta la rentabilidad de la cooperativa y de sus socios.

El nivel de endeudamiento plan con que cuenta el establecimiento es alto, al cierre del año 2015 es de un 90 %, debido a las grandes existencias en inventarios que mantiene, por ello no es viable continuar acrecentando el financiamiento por terceros, siendo el nivel real de endeudamiento para 2015 de un 88.87 por ciento, aunque no constituye una preocupación urgente debido a la buena capacidad de pago que posee. Se exhorta a los socios del establecimiento a disminuir el nivel de endeudamiento producto de los altos niveles de inventarios.

El plan propuesto se manifiesta por debajo de la realidad, debido a la utilización de igual comportamiento del escenario del año anterior, por lo que algunos meses no se ajustan a la situación actual de la cooperativa, aspecto que debe ser superado para próximos procesos de planificación.

3.7. Análisis de Riesgos

Al ser emitidos los estados pro-formas para los períodos económicos 2015 y 2016, se realizó un análisis de riesgos en aras de prever lo que pasaría si ocurrieran escenarios diferentes del original, y así conocer los resultados esperados de la cooperativa ante distintos contextos para operar en consecuencia y prevenirlos o minimizar su impacto en caso de ser negativos. Producto de todo lo anteriormente mencionado se realiza un análisis de sensibilidad unifactorial o univariable.

CAPÍTULO III. ANÁLISIS COSTO-BENEFICIO DEL PROCEDIMIENTO PARA LA PLANIFICACIÓN FINANCIERA EN LA COOPERATIVA “LA CONCHA” DE SANTA CLARA.

El objeto del análisis de sensibilidad univariable o unifactorial es la selección de las variables y parámetros “críticos”, donde manteniendo las demás variables constantes, se analizan los efectos que provoca la variación de una de las escogidas. Las variables a considerar son los ingresos por ventas, los costos de ventas, los gastos operacionales, los gastos financieros y gastos de administración. El resultado de salida definido será la utilidad neta, como principal cuenta que muestra los resultados netos de la cooperativa. Se propone la planificación ante los siguientes escenarios: Ventas Bajas, Ventas Esperadas y Ventas Altas.

Para ilustrar los diferentes escenarios bajo determinado contexto, resulta de utilidad tomar en consideración una serie de valores “optimistas” y “pesimistas” para las variables definidas. Para los períodos económicos 2015 y 2016 se decidió tomar como efecto de la variación sobre la utilidad neta para las ventas bajas un escenario del 20 %, para las ventas esperadas el 50 % y para las ventas altas el 30 %. **(Ver ANEXO No.19 y ANEXO No.20)**

Los resultados de salidas que más variación presentan de un escenario al otro, son las variables más sensibles a los cambios, y por tanto, a las que mayor rigor en el pronóstico y mayor nivel de atención hay que prestarles. La utilidad neta presenta afectaciones ante los distintos escenarios propuestos.

Se exhibe la utilidad neta bajo el escenario esperado para el año 2015 de \$2490.40, mientras al cambiar las variables consideradas, los escenarios restantes presentan afectaciones negativas y positivas. Siendo para el año 2015 esta variación para los ingresos de \$10582.44 y los costos de venta de \$6213.28, ambos en términos negativos.

El grado de eficiencia para los ingresos por venta al cierre del período económico 2015 es del 95 % con un real de \$445127.92, cuando el análisis del riesgo mostró \$421704.43. Para ver el análisis del riesgo para el resto de las variables evaluadas. **(Ver ANEXO No. 21)**

Para el cierre de marzo de 2016 se presentan como variables críticas los ingresos y costos de venta con una desviación estándar de \$38055.18 y \$26903.96 respectivamente, cuando la utilidad neta esperada es de \$13564.77 para iguales escenarios de ventas que los propuestos para 2015.

CAPÍTULO III. ANÁLISIS COSTO-BENEFICIO DEL PROCEDIMIENTO PARA LA PLANIFICACIÓN FINANCIERA EN LA COOPERATIVA “LA CONCHA” DE SANTA CLARA.

El grado de eficiencia fue para los gastos de administración al cierre del primer trimestre 2016 de un real de \$5562.16, cuando el análisis del riesgo mostró \$89973.44, lo cual evidencia un ahorro en dicha partida. Para ver el análisis del riesgo para el resto de las variables evaluadas **(Consultar ANEXO No. 22)**

Conclusión Parcial

Al analizar el Costo-Beneficio del procedimiento para la planificación financiera quedó demostrada la factibilidad del mismo con respecto al anterior, ya que brinda una información más completa de la gestión económica-financiera de la cooperativa, pues el primero solo se limitaba a brindar el Estado de Rendimiento proyectado, mientras este permite contar con un análisis detallado del comportamiento real con respecto al plan de los períodos desde el año 2015 hasta marzo de 2016.

Conclusiones

Conclusiones

- 1- Se recopilaron y contrastaron diferentes fuentes bibliográficas abordadas por distintos autores que explican los aspectos relacionados con el costo beneficio y la planificación financiera, lo cual permitió el desarrollo del marco teórico de la investigación.
- 2- La caracterización de la cooperativa “La Concha” permitió conocer causas por las cuales es empírica la planificación financiera que realizan, pero al mismo tiempo reconocen la necesidad del empleo de un proceder que los guíe para realizar esta actividad según sus particularidades.
- 3- El análisis costo-beneficio del procedimiento resultó ser factible ya que permitió a la cooperativa “La Concha” conocer el comportamiento real con respecto al plan de los períodos desde el año 2015 hasta marzo de 2016.
- 4- El análisis costo-beneficio del procedimiento propuesto demostró ser superior al anterior por brindar una información más completa para medir la gestión económica-financiera de la cooperativa, además de servir como herramienta de para controlar dicha gestión, pues el primero solo se limitaba a brindar el Estado de Rendimiento proyectado.

Recomendaciones

Recomendaciones

1. Se recomienda a la cooperativa “La Concha” considere el análisis del procedimiento de planificación financiera propuesto para su posible implementación.
2. Se capacite al personal encargado de realizar la planificación financiera de la cooperativa en aras de lograr una mayor eficacia en el mismo.
3. Hacer extensivo el uso de este procedimiento para la planificación financiera hacia todas las cooperativas pertenecientes a la corporación “Palmares” de la provincia Villa Clara y del país.

Bibliografía

Referencias Bibliográficas

- Acosta, P. y. M., Nyurka (2011). Evaluación de proyectos por medio del análisis costo-beneficio, Universidad Nacional Experimental Politécnica "Antonio José De Sucre".Vice-Rectorado Puerto Ordaz. Departamento De Ingeniería Industrial. Cátedra Ingeniería Económica.
- Alianza Cooperativa Internacional. (2012):«*Los Principios Cooperativos para el Siglo XXI*». Recuperado el 20/12/2014, de <http://ica.coop/en/what-co-op/co-operative-identity>.
- Asamblea Nacional del Poder Popular. (1976):«*Constitución de la República de Cuba*». La Habana, Cuba: Editorial Mayor General Ignacio Agramonte y Loynaz.
- Asamblea Nacional del Poder Popular. (2012):«*Ley.no 113. Del Sistema Tributario* ». La Habana, Cuba: Gaceta Oficial de la República de Cuba.
- Ballaud, R. H. y S. A. Díaz de Santos (1978): *Previsión de las necesidades logísticas*. Ohio, Estados Unidos: Prentice Hall.
- Consejo de Estado y de Ministros. (2007):«*Decreto Ley 281. Reglamento para la Implantación y Consolidación del Sistema de Dirección y Gestión Empresarial Estatal*» (No. 41). La Habana, Cuba: Gaceta Oficial de la República de Cuba.
- Consejo de Estado y de Ministros. (2012a):«*Decreto-Ley 306. Régimen especial de la seguridad social de los socios de las cooperativas no agropecuarias*» (No. 53). La Habana,Cuba: Gaceta Oficial de la República de Cuba.
- Consejo de Estado y de Ministros (2012b):«*Decreto-Ley 309. Reglamento para las cooperativas no agropecuarias de primer grado y sus órganos de dirección*» (No. 53). La Hababa, Cuba: Gaceta Oficial de la República de Cuba.
- Consejo de Estado y de Ministros. (2012c):«*Decreto-Ley.Número 305.De las cooperativas no agropecuarias*». La Habana, Cuba: Gaceta Oficial de la República de Cuba.

- Comité de Normas Contables de Cuba. (2012):«*Normas específicas de Contabilidad para las cooperativas no agropecuarias. No.7*» (No. 53). La Habana, Cuba: Gaceta Oficial de la República de Cuba.
- Challita, S., P. Sentis y P. Aurier (2014): *Do Cooperatives Perform Better Than Investor Owned Firms .The Impact of Governance on Financial Structure and Performance*. Quebec, Canada: L. Hammond Ketilson y M.PRobichaud Villettaz.
- Chaves, R. (1999):«La economía social como enfoque metodológico, como objeto de estudio y como disciplina científica» en *Revista CIRIEC-España*. (Nro.33). pp.115-140.
- Davis, P. (1999):«Re-structuring Cooperative. Organizations and Process,Managing the cooperative difference: a survey of the application of modern management practices in the cooperative context» en *Geneva: International Labour Office*.
- Donéstevez, G. (2014):«Cooperativas «a dedo» o ¿parto natural? » en *Progreso Semanal. Vol. mayo 2014*.
- Fernández, A. (2012): *La Cooperativa. Basamentos legales para su legislación en Cuba*. La Habana,Cuba: Editorial de Ciencias Sociales.
- Fomento, I. A. d. (2016). *Las Herramientas Para La Mejora De La Calidad*. Zaragoza Instituto Aragonés de Fomento .Valenzuela.
- Gitman, J. L. (1976):«Estados pro-formas. Capítulo VI». En: *Fundamentos de Administración Financiera* (368 p.). La Habana, Cuba: Félix Varela.
- Gitman, J. L. (1998):«Financial Planning». En: Gitman, J. L., *Principles of Managerial Finances* (593 p.). San Diego, Estados Unidos: Addison-Wesley.
- Landa, Y., R. Quintana y A. Linares (2014):«Planificación y regulación económica. Fronteras y vasos comunicantes en Cuba» en *Revista Observatorio de la Economía Latinoamericana*. (Nro.194). Recuperado el 20/1/2015, de <http://www.eumed.net/coursecon/ecolat/cu/2014/regulacion-economica.html>.

Ledesma, Z. M. y E. M. Sánchez (2010):«En busca de la competitividad en la economía cubana: un problema general para la industria manufacturera cubana» en *Revista Observatorio de la Economía Latinoamericana*. (Nro.128). Recuperado el 29/12/2014, de www.eumed.net/cursecon/ecolat/cu/2010/lmsp.htm.

Ministerio de Economía y Planificación. (2003):«*Resolución 276.Planificación Empresarial*». La Habana, Cuba: Gaceta Oficial de la República de Cuba.

Ministerio de Economía y Planificación. (2012):«*Resolución.570/12. Procedimiento para la licitación los bienes de establecimientos estatales para su gestión por las cooperativas no agropecuarias*» (No. 53).(Especial ed.). La Habana, Cuba: Gaceta Oficial de la República de Cuba.

Ministerio Finanzas y Precios. (2012):«*Resolución 427. Obligaciones fiscales y procedimiento para la creación de reservas en las Cooperativas no Agropecuarias*» (No. 53).(Especial ed.). La Habana, Cuba: Gaceta Oficial de la República de Cuba.

Ministerio de Finanzas y Precios (2014a):«*Procedimientos para el Sistema de Relaciones Financieras entre las empresas estatales y las sociedades mercantiles de capital cien por ciento cubano*» (No. 21).(Especial ed.). La Habana, Cuba: Gaceta Oficial de la República de Cuba.

Ministerio de Finanzas y Precios. (2014b):«*Reglamento implantación y consolidación del Sistema de Dirección y Gestión Empresarial*» (No. 21).(Especial ed.). La Habana, Cuba: Gaceta Oficial de la República de Cuba.

Pozo, J. M., et al. (2010): *Apuntes sobre la planificación empresarial* (Formato digital ed.). La Habana, Cuba: Facultad de Economía UH.

Quintero, J. C. (2009):«*Planificación Financiera*». Recuperado el 25/11/2014, del sitio.Web.<http://www.salonhogar.com/materias/administracion/planefinanciera.htm>.

- Rivera, C. A., O. Labrador y J. L. Alfonso (2011):«Retos del cooperativismo como alternativa de desarrollo ante la crisis global. Su papel en el modelo económico cubano». En: Piñeiro, C., *Cooperativas y socialismo : una mirada desde Cuba*. La Habana, Cuba Editorial Caminos.
- Sánchez, I. R. (2006): *Evaluación de proyectos agropecuarios* ed.). Villa Clara, Cuba: Universidad Central «Marta Abreu» de Las Villas.
- Solís, P., T. Dieguez y R. Lorenzo (2009):«El horizonte de la planificación: vinculación del proceso presupuestario con la planificación a largo plazo» en *Revista Observatorio de la Economía Latinoamericana*. Recuperado el 20/1/2015, de <http://www.eumed.net/ce/2009a/>.
- Stutely, R. (2002): *The Definitive Business Plan* ed.). Prentice Hall. Inglaterra: Financial Times. Pearson Education.
- Vera, M., G. Rodríguez y Z. Melgarejo (2011):«Financial planning and access to financing in small and medium-sized companies in the Venezuelan manufacturing sector» en *Innovar Journal. Vol. Agosto* (Nro.21). p.42.
- Valle, A. (2016). Análisis Costo -Beneficio y efecto económico de la producción de Sorbitol con el montaje de una planta de Glucosa Azucarera, www.monografias.com.
- Webb, T. (2014):«*Cooperative Performance Accounting and Reporting: Accounting for the Difference*». Ponencia presentada en el Evento Cooperatives' Power to Innovate: Texts Selected from the International Call for Papers Lévis: International Summit of Cooperatives. Consultado el 23/11/2014, del sitio Web www.sommetinter.coop
- Wikipedia (2012). Análisis Costo-Beneficios. Consultado el 12/02/2016.

Anexos

Anexo No.1 Razones Financieras Reales para el período económico 2015.

Indicadores	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Índice de Solvencia %	1,02	1,02	1,01	1,03	1,05	1,14	1,16	1,19	1,29	1,29	1,31	1,31
Prueba ácida o liquidez %	0,33	0,25	0,36	0,29	0,34	0,50	0,55	0,58	0,41	0,43	0,35	0,55
Prueba amarga o liquidez instantánea %	0,19	0,24	0,36	0,28	0,35	0,45	0,47	0,58	0,38	0,43	0,35	0,52
Endeudamiento %	0,98	0,98	0,99	0,97	0,95	0,88	0,86	0,84	0,77	0,78	0,77	0,77
Fuentes Propias/ Fuentes ajenas %	0,02	0,02	0,02	0,03	0,05	0,14	0,16	0,19	0,29	0,29	0,31	0,31
Rendimiento de la inversión %	-0,02	-0,01	0,01	0,02	0,14	0,09	0,03	5,23	0,03	0,03	0,01	0,31
Rendimiento bruto %	0,36	0,41	0,36	0,38	0,49	0,38	0,39	0,92	0,41	0,41	4,85	0,39
Rendimiento Operaciones %	-0,01	0,03	0,02	0,03	0,16	0,10	0,04	0,88	0,05	0,05	0,02	0,05
Rendimiento ante intereses e impuestos %	-0,02	0,00	0,01	0,02	0,15	0,09	0,03	0,88	0,04	0,04	0,01	0,04
Rendimiento Neto %	-0,02	0,00	0,01	0,02	0,15	0,09	0,03	0,88	0,04	0,04	0,01	0,04
Rentabilidad Financiera %	-0,92	-0,68	0,74	0,69	2,84	0,75	0,22	32,71	0,13	0,14	0,02	1,33

Anexo No.1.1. Estado de Situación Real para el período económico 2015

Concepto por Partidas	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Activo												
Activo Circulante												
101 a 108 Efectivo en Caja	52102,7	54613,7	26284,8	32111	66301,9	117149,05	65937,4	27922	37782,5	53311,2	25744,8	123248,35
109 a 119 Efectivo en Banco	101972,41	31001,57	120625,48	84000,96	93800,9	78621,08	134983,6	276694,59	100564,86	124445,84	102427,78	97733,35
135 a 139 Cuentas por Cobrar		518,4				23844	32311,2	408	13732,8			11644,8
Inventarios	316891,43	273287,52	270937,25	302730,79	330940,16	284506,6	258754,53	319683,09	324611,03	348445,44	355857,71	322718,89
189 Mercancías para la Venta	172858,19	131179,8	130913,21	164382,99	194894,72	150831,88	126660,21	189467,73	194516,87	220018,56	227840,03	194636,89
187 Utensilios y Herramientas	144033,24	142107,72	140024,04	138347,8	136045,44	133674,72	132094,32	130215,36	130094,16	128426,88	128017,68	128082
Otros Activos		770		140								
Total de Activos Circulantes	470966,54	359421,19	417847,53	418842,75	491042,96	504120,73	491986,73	624707,68	476691,19	526202,48	484030,29	555345,39
Total de Activos	470966,54	360191,19	417847,53	418982,75	491042,96	504120,73	491986,73	624707,68	476691,19	526202,48	484030,29	555345,39
Pasivo												
Pasivo Circulante												
405 a 415 Cuentas por Pagar a Corto Plazo	385336,68	293542,79	342748,95	347925,04	398646,11	343397,99	341445,59	437492,63	301676,39	341463,59	307992,71	344952,73
565a 568 Cuentas por Pagar Diversas	7320	3996,65	5247				3557	2000				
440a449 Aportes, Tasas y Contribuciones por Pagar	56833,59	51028,08	53579,94	49882,31	56782,16	65758,9	59195,2	60789,9	49227,26	49318,39	46117,97	59367,16
550a575 Otros Pasivos	11878,66	5915	9610,76	9905,9	12216,47	33237,69	18974,51	24499,9	18026,22	18319,84	16548,98	20667,64
Total de Pasivos Circulantes	461368,93	354482,52	411186,65	407713,25	467644,74	442394,58	423172,3	524782,43	368929,87	409101,82	370659,66	424987,53
Pasivo a Largo Plazo												
Total de Pasivos	461368,93	354482,52	411186,65	407713,25	467644,74	442394,58	423172,3	524782,43	368929,87	409101,82	370659,66	424987,53
600 a 700 Patrimonio												
666 Patrimonio	5000	5000	5000	5000	4000	4000	4000	6400	7000	7000	7000	7000
698 Utilidad o Pérdida	11155,21	7266,23	12218,44	20027,06	37486,97	83483,72	98571,98	140482,81	154218,89	170058,24	172828,22	
Anticipo Utilidades	8000	8000	12000	15200	19200	27200	35200	48400	54900	61400	67900	
630a634 Utilidades Retenidas	642,4	642,4	642,4	642,4	642,4	642,4	642,4	642,4	642,4	642,4	642,4	10500
645 Reserva para Contingencias	800	800	800	800	800	800	800	800	800	800	800	53642,4
Reserva para Inversiones												35529,28
Reservas para Actividades socio culturales	9597,61											11843,09
Reservas Operacionales												11843,1
Total de Patrimonio	9597,61	5708,63	6660,84	11269,46	23729,37	61726,12	68814,38	99925,21	107761,29	117100,64	113370,62	130357,87

Anexo No. 1.2 Estado de Rendimiento Real para el período económico 2015.

Concepto por Partidas	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Total de Ingresos	508849,59	402803,19	428651,6	406372,8	464702,59	534580,21	480866,79	493152,01	378011,21	402963,4	362691,21	477890,39
900a 913Ingresos por Ventas y Servicios	508849,59	402803,19	428651,6	406372,8	464702,59	534580,21	480866,79	493152,01	378011,21	402963,4	362691,21	477890,39
Ventas Gastronómicas	508849,59	402803,19	428651,6	406372,8	464702,59	534580,21	480866,79	493152,01	378011,21	402963,4	362691,21	477890,39
Restauración	508849,59	402803,19	428651,6	406372,8	464702,59	534580,21	480866,79	493152,01	378011,21	402963,4	362691,21	477890,39
814a817Costo de Venta	325537,63	258309,5	274223,92	250207,33	286477,92	329017,46	295131,12	294326,24	221321,32	238094,22	214983,73	291318,23
Restauración	325537,63	258309,5	274223,92	250207,33	286477,92	329017,46	295131,12	294326,24	221321,32	238094,22	214983,73	291318,23
Gastos Totales	172156,75	148382,66	149475,48	148356,85	160764,75	159566	170647,35	156935,13	142953,81	149029,82	144937,5	159184,92
822 a 824Gastos Generales de Administración	408,72	336	785,52	1858,08	4266	4394,4	4524	5184,08	5315,28	5833,44	5388,96	5699,52
826 a 833Gastos Operacionales	163447,61	141977,09	142320	140377,3	149025,4	147106,47	159193,25	144939,85	132570,58	137175,95	134570,43	146616,82
835 a 838Gastos Financieros					222						222	0
Gastos por Deterioro	2887,92	2041,44	2083,44	1733,84	2527,96	2574,24	1652,4	1879,68	1287,84	1666,8	1129,2	2089,68
855a 864Gastos, Otros Impuestos, Tasas y Contribuciones	5412,5	4028,13	4286,52	4387,63	4723,39	5490,89	5277,7	4931,52	3780,11	4353,63	3626,91	4778,9
Costo y Gastos Totales	497694,38	406692,16	423699,4	398564,18	447242,67	488583,46	465778,47	451261,37	364275,13	387124,04	359921,23	450503,15
Utilidad	11155,21	3888,97	4952,2	7808,62	17459,92	45996,74	15088,27	41910,83	13736,07	15839,36	2769,98	27387,24
Anticipo Utilidades	8000		4000	3200	4000	8000	8000	13200	6500	6500	6500	10400
Utilidad después de Anticipo	3155,21	3888,97	952,2	4608,62	13459,92	37996,74	7088,27	28710,83	7236,07	9339,36	-3730,02	16987,24

Anexo No.2 Estimación de los Ingresos Plan contra Real para los períodos económicos del 2015 y 2016.

Meses	Ingresos 2015		Ingresos 2016	
	Ingresos Reales 2015	Ingresos Plan 2015	Real 2016	Plan 2016
Enero	508849.59	421704.43	411051.60	445127.92
Febrero	402803.19	421704.43	281099.60	445127.92
Marzo	428651.60	421704.43	330627.60	445127.92
Abril	406372.80	421704.43		445127.92
Mayo	464702.59	421704.43		445127.92
Junio	534580.21	421704.43		445127.92
Julio	480866.79	421704.43		445127.92
Agosto	493152.01	421704.43		445127.92
Septiembre	378011.21	421704.43		445127.92
Octubre	402963.40	421704.43		445127.92
Noviembre	362691.21	421704.43		445127.92
Diciembre	477890.39	421704.43		445127.92
Total	\$5341534.99	\$5060453.18	\$1022778.80	\$5341534.99

Anexo No. 3 Estimación de los Costos y Gastos Plan contra Real para los períodos económicos 2015 y 2016.

Meses	Costos y Gastos 2015		Costos y Gastos 2016	
	Reales 2015	Plan 2015	Real 2016	Plan 2016
Enero	497694.38	419214.04	395440.76	428444.97
Febrero	406692.16	419214.04	297956.99	428444.97
Marzo	423699.40	419214.04	328926.72	428444.97
Abril	398564.18	419214.04		428444.97
Mayo	447242.67	419214.04		428444.97
Junio	488583.46	419214.04		428444.97
Julio	465778.47	419214.04		428444.97
Agosto	451261.37	419214.04		428444.97
Septiembre	364275.13	419214.04		428444.97
Octubre	387124.04	419214.04		428444.97
Noviembre	359921.23	419214.04		428444.97
Diciembre	450503.15	419214.04		428444.97
Total	\$5141339.64	\$5030568.44	\$1022324.47	\$5141339.64

Anexo No.4 Estimación de los Costos de Venta Plan contra Real para los períodos económicos 2015 y 2016.

Meses	Costo de Venta Real 2015	Costo de Venta Plan 2015
Enero	\$333324.92	\$280763.64
Febrero	272377.26	363761.28
Marzo	283767.65	363550.61
Abril	266933.64	363583.12
Mayo	299535.48	363578.10
Junio	327222.98	363578.88
Julio	311949.61	363578.76
Agosto	302226.96	363578.78
Septiembre	243968.95	363578.77
Octubre	259271.74	363578.77
Noviembre	241052.98	363578.77
Diciembre	301719.15	363578.77

Meses	Costo de Venta Real 2016	Costo de Venta Plan 2016
Enero	\$290451.46	\$317517.24
Febrero	218849.57	320207.04
Marzo	241596.86	319666.21

Anexo No. 5 Estimación de los Gastos de Administración y Venta Plan contra Real para los períodos económicos 2015 y 2016.

Meses	Gasto de Administración y Venta Real 2015	Gasto de Administración y Venta Plan 2015
Enero	477.21	401.96
Febrero	389.95	520.79
Marzo	406.26	520.48
Abril	382.16	520.53
Mayo	428.84	520.52
Junio	468.47	520.52
Julio	446.61	520.52
Agosto	432.69	520.52
Septiembre	349.28	520.52
Octubre	371.19	520.52
Noviembre	345.11	520.52
Diciembre	431.96	520.52

Meses	Gasto de Administración y Venta Real 2016	Gasto de Administración y Venta Plan 2016
Enero	\$4330.17	\$4733.68
Febrero	3262.70	4773.78
Marzo	3601.83	4765.72

Anexo No.6 Estimación de los Gastos Operacionales Plan contra Real para los períodos económicos 2015 y 2016.

Meses	Gastos Operacionales Real 2015	Gastos Operacionales Plan 2015
Enero	\$160286.52	\$135011.29
Febrero	130978.52	174922.51
Marzo	136455.84	174821.20
Abril	128360.83	174836.84
Mayo	144038.14	174834.42
Junio	157352.27	174834.80
Julio	150007.74	174834.74
Agosto	145332.39	174834.75
Septiembre	117317.77	174834.75
Octubre	124676.44	174834.75
Noviembre	115915.56	174834.75
Diciembre	145088.20	174834.75

Meses	Gastos Operacionales Real 2016	Gastos Operacionales Plan 2016
Enero	\$123741.54	\$135272.42
Febrero	93236.86	136418.36
Marzo	102927.93	136187.95

Anexo No.7 Estimación de los Gastos Financieros Plan contra Real para los períodos económicos 2015 y 2016.

Meses	Gastos Financieros Real 2015	Gastos Financieros Plan 2015
Enero	\$186.79	\$157.33
Febrero	152.63	203.84
Marzo	159.02	203.72
Abril	149.58	203.74
Mayo	167.85	203.74
Junio	183.37	203.74
Julio	174.81	203.74
Agosto	169.36	203.74
Septiembre	136.71	203.74
Octubre	145.29	203.74
Noviembre	135.08	203.74
Diciembre	169.08	203.74

Meses	Gastos Financieros Real 2016	Gastos Financieros Plan 2016
Enero	\$220.10	\$240.61
Febrero	165.84	242.65
Marzo	183.08	242.24

Anexo No.8 Estimación de los Gastos por Impuestos, Tasas y Contribuciones Plan contra Real para los períodos económicos 2015 y 2016.

Meses	Gastos por Impuestos, Tasas y Contribuciones Real 2015	Gastos por Impuestos, Tasas y Contribuciones Plan 2015
Enero	\$65.61	\$55.27
Febrero	53.62	71.60
Marzo	55.86	71.56
Abril	52.54	71.57
Mayo	58.96	71.57
Junio	64.41	71.57
Julio	61.41	71.57
Agosto	59.49	71.57
Septiembre	48.02	71.57
Octubre	51.04	71.57
Noviembre	47.45	71.57
Diciembre	59.39	71.57

Meses	Gastos por Impuestos, Tasas y Contribuciones Real 2016	Gastos por Impuestos, Tasas y Contribuciones Plan 2016
Enero	\$4227.00	\$4620.89
Febrero	3184.96	4660.04
Marzo	3516.01	4652.17

Anexo No.9 Tabla de impuestos sobre utilidades del Decreto Ley No.113.

Ingresos imponible anuales				Tipo impositivo
Hasta			10 000.00	15 %
El exceso de	10 000.00	hasta	20 000.00	20 %
El exceso de	20 000.00	hasta	30 000.00	30 %
El exceso de	30 000.00	hasta	50 000.00	40 %
El exceso de	50 000.00			50 %

Anexo No.10 Decisión de Arrenda el Activo.

Años	Desembolsos de Caja	Factor de valor presente	Valor presente de los desembolsos
2016-2018	1463685.12	$(1+0,055)^3$	\$1,316,308.31

Anexo No.11 Cronograma de la Cooperativa no Agropecuaria "La Concha".

Origen	Cálculo del Banco	Contrato de arrendamiento	Cálculo del banco	Depreciación más intereses	Deducciones por la tasa fiscal	Total a pagar menos ahorro fiscal
Fecha	Total a Pagar	Depreciación	Intereses	Total de Deducciones	Ahorro Fiscal	Desembolso de Caja
03-01-16		531,47		531,47	53,15	53,15
01-02-16	771,11	531,47	771,11	1.302,58	130,26	640,85
01-03-16	771,11	531,47	771,11	1.302,58	130,26	640,85
01-04-16	5.658,82	531,47	824,29	1.355,76	135,58	5.523,24
01-05-16	5.610,07	531,47	775,54	1.307,01	130,70	5.479,37
01-06-16	5.613,02	531,47	778,49	1.309,97	131,00	5.482,03
01-07-16	5.565,75	531,47	731,22	1.262,70	126,27	5.439,48
01-08-16	5.567,23	531,47	732,70	1.264,17	126,42	5.440,81
01-09-16	5.544,33	531,47	709,80	1.241,28	124,13	5.420,21
01-10-16	5.499,28	531,47	664,75	1.196,22	119,62	5.379,66
01-11-16	5.498,54	531,47	664,01	1.195,48	119,55	5.378,99
01-12-16	5.454,96	531,47	620,43	1.151,90	115,19	5.339,77
03-01-17	5.492,63	531,47	658,10	1.189,57	118,96	5.373,67
01-02-17	5.391,44	531,47	556,91	1.088,38	108,84	5.282,60
01-03-17	5.351,56	531,47	517,03	1.048,50	104,85	5.246,71
01-04-17	5.384,06	531,47	549,53	1.081,00	108,10	5.275,96
01-05-17	5.344,17	531,47	509,64	1.041,11	104,11	5.240,06
01-06-17	5.338,26	531,47	503,73	1.035,20	103,52	5.234,74
01-07-17	5.299,85	531,47	465,32	996,80	99,68	5.200,17
01-08-17	5.292,47	531,47	457,94	989,41	98,94	5.193,53
01-09-17	5.269,57	531,47	435,04	966,51	96,65	5.172,92
01-10-17	5.259,97	531,47	425,44	956,91	95,69	5.164,28
01-11-17	5.236,33	531,47	401,80	933,28	93,33	5.143,01
01-12-17	5.212,70	531,47	378,17	909,64	90,96	5.121,73
01-01-18	5.189,06	531,47	354,53	886,00	88,60	5.100,46
01-02-18	5.165,43	531,47	330,90	862,37	86,24	5.079,19
01-03-18	5.141,79	531,47	307,26	838,73	83,87	5.057,92
01-04-18	5.118,16	531,47	283,63	815,10	81,51	5.036,65
01-05-18	5.094,52	531,47	259,99	791,46	79,15	5.015,37
01-06-18	5.070,89	531,47	236,36	767,83	76,78	4.994,10
01-07-18	5.047,25	531,47	212,72	744,19	74,42	4.972,83
01-08-18	5.023,61	531,47	189,08	720,56	72,06	4.951,56
01-09-18	4.999,98	531,47	165,45	696,92	69,69	4.930,29
01-10-18	4.976,34	531,47	141,81	673,29	67,33	4.909,01
01-11-18	4.952,71	531,47	118,18	649,65	64,97	4.887,74
01-12-18	4.929,07	531,47	94,54	626,01	62,60	4.866,47
01-01-19	4.905,44	531,47	70,91	602,38	60,24	4.845,20
01-02-19	4.881,80	531,47	47,27	578,74	57,87	4.823,93
01-03-19	4.858,17	531,47	23,64	555,11	55,51	4.802,66
Total	\$190.781,45	\$20.727,41	\$16.738,37	\$37.465,78	\$3.746,58	\$187.141,17

Anexo No. 12 Decisión de Comprar el Activo.

Origen	Cálculo del banco	Contrato de arrendamiento de la empresa	Cálculo del banco	Depreciación más intereses	Deducciones por la tasa fiscal	Total a pagar menos ahorro fiscal
Fecha	Total a Pagar	Depreciación	Intereses	Total de Deducciones	Ahorro Fiscal	Desembolso de Caja
03-01-16		531.47		531.47	53.15	53.15
01-02-16	771.11	531.47	771.11	1,302.58	130.26	640.85
01-03-16	771.11	531.47	771.11	1,302.58	130.26	640.85
01-04-16	5,658.82	531.47	824.29	1,355.76	135.58	5,523.24
01-05-16	5,610.07	531.47	775.54	1,307.01	130.70	5,479.37
01-06-16	5,613.02	531.47	778.49	1,309.97	131.00	5,482.03
01-07-16	5,565.75	531.47	731.22	1,262.70	126.27	5,439.48
01-08-16	5,567.23	531.47	732.70	1,264.17	126.42	5,440.81
01-09-16	5,544.33	531.47	709.80	1,241.28	124.13	5,420.21
01-10-16	5,499.28	531.47	664.75	1,196.22	119.62	5,379.66
01-11-16	5,498.54	531.47	664.01	1,195.48	119.55	5,378.99
01-12-16	5,454.96	531.47	620.43	1,151.90	115.19	5,339.77
03-01-17	5,492.63	531.47	658.10	1,189.57	118.96	5,373.67
01-02-17	5,391.44	531.47	556.91	1,088.38	108.84	5,282.60
01-03-17	5,351.56	531.47	517.03	1,048.50	104.85	5,246.71
01-04-17	5,384.06	531.47	549.53	1,081.00	108.10	5,275.96
01-05-17	5,344.17	531.47	509.64	1,041.11	104.11	5,240.06
01-06-17	5,338.26	531.47	503.73	1,035.20	103.52	5,234.74
01-07-17	5,299.85	531.47	465.32	996.80	99.68	5,200.17
01-08-17	5,292.47	531.47	457.94	989.41	98.94	5,193.53
01-09-17	5,269.57	531.47	435.04	966.51	96.65	5,172.92
01-10-17	5,259.97	531.47	425.44	956.91	95.69	5,164.28
01-11-17	5,236.33	531.47	401.80	933.28	93.33	5,143.01
01-12-17	5,212.70	531.47	378.17	909.64	90.96	5,121.73
01-01-18	5,189.06	531.47	354.53	886.00	88.60	5,100.46
01-02-18	5,165.43	531.47	330.90	862.37	86.24	5,079.19
01-03-18	5,141.79	531.47	307.26	838.73	83.87	5,057.92
01-04-18	5,118.16	531.47	283.63	815.10	81.51	5,036.65
01-05-18	5,094.52	531.47	259.99	791.46	79.15	5,015.37
01-06-18	5,070.89	531.47	236.36	767.83	76.78	4,994.10
01-07-18	5,047.25	531.47	212.72	744.19	74.42	4,972.83
01-08-18	5,023.61	531.47	189.08	720.56	72.06	4,951.56
01-09-18	4,999.98	531.47	165.45	696.92	69.69	4,930.29
01-10-18	4,976.34	531.47	141.81	673.29	67.33	4,909.01
01-11-18	4,952.71	531.47	118.18	649.65	64.97	4,887.74
01-12-18	4,929.07	531.47	94.54	626.01	62.60	4,866.47
01-01-19	4,905.44	531.47	70.91	602.38	60.24	4,845.20
01-02-19	4,881.80	531.47	47.27	578.74	57.87	4,823.93
01-03-19	4,858.17	531.47	23.64	555.11	55.51	4,802.66
	190,781.45	20,727.41	16,738.37	37,465.78	3,746.58	187,141.17

Anexo No.13 Estado del Presupuesto de Efectivo Plan y Real para el período económico 2015.

Presupuesto de Efectivo. 2015 Plan	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Entrada de Efectivo	421704,43	421704,43	421704,43	421704,43	421704,43	421704,43	421704,43	421704,43	421704,43	421704,43	421704,43	421704,43
Desembolsos de Efectivo	419214,04	419214,04	419214,04	419214,04	419214,04	419214,04	419214,04	419214,04	419214,04	419214,04	419214,04	419214,04
Anticipo Utilidades	4500,00	4500,00	4500,00	4500,00	4500,00	4500,00	4500,00	4500,00	4500,00	4500,00	4500,00	4500,00
Flujo Neto de Caja	-2009,60	-2009,60	-2009,60	-2009,60	-2009,60	-2009,60	-2009,60	-2009,60	-2009,60	-2009,60	-2009,60	-2009,60
Saldo inicial en Caja	25625,59											
Saldo final en Caja	23615,99	-2009,60	-2009,60	-2009,60	-2009,60	-2009,60	-2009,60	-2009,60	-2009,60	-2009,60	-2009,60	-2009,60
Saldo final en Caja Acumulado	50676,89	48667,28	46657,68	44648,07	42638,47	40628,86	38619,26	36609,65	34600,05	32590,44	30580,84	28571,23

Presupuesto de Efectivo. 2015 Real	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Entrada de Efectivo	508849,59	402803,19	428651,60	406372,80	464702,59	534580,21	480866,79	493152,01	378011,21	402963,40	362691,21	477890,39
Desembolsos de Efectivo	497694,38	406692,16	423699,40	398564,18	447242,67	488583,47	465778,53	451241,18	364275,13	387124,04	359921,23	450503,15
Anticipo Utilidades	8000,00	8000,00	12000,00	15200,00	19200,00	27200,00	35200,00	48400,00	54900,00	61400,00	67900,00	
Flujo Neto de Caja	3155,21	-11888,97	-7047,80	-7391,38	-1740,08	18796,74	-20111,74	-6489,17	-41163,92	-45560,64	-65130,02	27387,24
Saldo inicial en Caja	25625,79	154075,11	85615,27	149110,28	116111,98	160102,80	195770,13	200921,00	304616,59	138367,38	177757,04	128172,58
Saldo final en Caja	28781,00	142186,14	78567,47	141718,90	114371,90	178899,54	175658,39	194431,83	263452,67	92806,74	112627,02	155559,82
Saldo Acumulado en Caja	54406,79	196592,93	275160,40	416879,30	531251,20	710150,74	885809,13	1080240,96	1343693,63	1436500,37	1549127,39	1704687,21

Anexo No.14 Estado de Situación Pro-forma para el año 2015

Concepto por Partidas	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Activo												
Activo Circulante												
101a108Efectivo en Caja	50676.89	48667.28	46657.68	44648.07	42638.47	40628.86	38619.26	36609.65	34600.05	32590.44	30580.84	28571.23
109a 119 Efectivo en Banco												
135a 139Cuentas por Cobrar	10483.20											
Inventarios	168566.30	168566.30	168566.30	168566.30	168566.30	168566.30	168566.30	168566.30	168566.30	168566.30	168566.30	168566.30
189Mercancías para la Venta	21837.17	21837.17	21837.17	21837.17	21837.17	21837.17	21837.17	21837.17	21837.17	21837.17	21837.17	21837.17
187Utensilios y Herramientas	146729.13	146729.13	146729.13	146729.13	146729.13	146729.13	146729.13	146729.13	146729.13	146729.13	146729.13	146729.13
Otros Activos	1540.00											
Total de Activos Circulantes	231266.39	217233.58	215223.98	213214.37	211204.77	209195.16	207185.56	205175.95	203166.35	201156.74	199147.14	197137.53
Total de Activos	231266.39	217233.58	215223.98	213214.37	211204.77	209195.16	207185.56	205175.95	203166.35	201156.74	199147.14	197137.53
Pasivo												
Pasivo Circulante												
405 a 415Cuentas por Pagar a Corto Plazo	141211.68	141211.68	141211.68	141211.68	141211.68	141211.68	141211.68	141211.68	141211.68	141211.68	141211.68	141211.68
565a 568Cuentas por Pagar Diversas	9575.00											
440a449Aportes, Tasas y Contribuciones por Pagar	46387.49	46387.49	46887.49	46387.49	46387.49	46887.49	46387.49	46387.49	46887.49	46387.49	46387.49	46887.49
550a575Otros Pasivos	7157.62											
Total de Pasivos Circulantes	204331.79	187599.17	188099.17	187599.17	187599.17	188099.17	187599.17	187599.17	188099.17	187599.17	187599.17	188099.17
Pasivo a Largo Plazo	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Total de Pasivos	204331.79	187599.17	188099.17	187599.17	187599.17	188099.17	187599.17	187599.17	188099.17	187599.17	187599.17	188099.17
600a700Patrimonio												
Patrimonio	5000.00	5000.00	5000.00	5000.00	5000.00	5000.00	5000.00	5000.00	5000.00	5000.00	5000.00	5000.00
698 Utilidad o Pérdida		12199.53	11331.50	11534.69	11488.59	11498.85	11496.60	11497.09	11496.98	11497.00	11497.00	11497.00
Anticipo Utilidades	4500.00	4500.00	4500.00	4500.00	4500.00	4500.00	4500.00	4500.00	4500.00	4500.00	4500.00	4500.00
630a634 Utilidades Retenidas	4182.25	7699.53	6831.50	7034.69	6988.59	6998.85	6996.60	6997.09	6996.98	6997.00	6997.00	6997.00
645Reserva para Contingencias	249.04	249.04	249.04	249.04	249.04	249.04	249.04	249.04	249.04	249.04	249.04	249.04
Reserva para Inversiones	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Reservas para Actividades socio culturales	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Reservas Operacionales	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Total de Patrimonio	9431.29	12948.57	12080.54	12283.73	12237.63	12247.89	12245.64	12246.13	12246.02	12246.04	12246.04	12246.04
Total de Pasivos y Patrimonio	213763.08	200547.74	200179.71	199882.90	199836.80	200347.06	199844.81	199845.30	200345.19	199845.21	199845.21	200345.21

Anexo No.15 Estado del Presupuesto de Efectivo Plan y Real para el período económico 2016.

Presupuesto de Efectivo. 2016 Plan	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Entrada de Efectivo	445127,92	445127,92	445127,92	445127,92	445127,92	445127,92	445127,92	445127,92	445127,92	445127,92	445127,92	445127,92
Desembolsos de Efectivo	428444,97	428444,97	428444,97	428444,97	428444,97	428444,97	428444,97	428444,97	428444,97	428444,97	428444,97	428444,97
Anticipo Utilidades	8000	8000	12000	15200	19200	27200	35200	48400	54900	61400	67900	
Flujo Neto de Caja	8682,95	8682,95	4682,95	1482,95	-2517,05	-10517,05	-18517,05	-31717,05	-38217,05	-44717,05	-51217,05	16682,95
Saldo inicial en Caja	220981,70											
Saldo final en Caja	229664,65	8682,95	4682,95	1482,95	-2517,05	-10517,05	-18517,05	-31717,05	-38217,05	-44717,05	-51217,05	16682,95
Saldo final en Caja Acumulado	450646,35	459329,29	464012,24	465495,18	462978,13	452461,08	433944,02	402226,97	364009,91	319292,86	268075,80	284758,75

Presupuesto de Efectivo. 2016 Real	Enero	Febrero	Marzo
Entrada de Efectivo	411051,60	281099,60	330627,60
Desembolsos de Efectivo	395440,76	297956,99	328926,72
Anticipo Utilidades	7800	7800	7800
Flujo Neto de Caja	7810,84	-24657,39	-6099,12
Saldo inicial en Caja	220981,70		
Saldo final en Caja	228792,54	-24657,39	-6099,12
Saldo Acumulado en Caja	449774,24	425116,85	419017,73

Anexo No.16 Estado de Situación Pro-forma para el año 2016

Concepto por Partidas	Enero	Febrero	Marzo
Activo			
Activo Circulante			
101 a 108 Efectivo en Caja	450646.35	459329.29	464012.24
109 a 119 Efectivo en Banco			
135 a 139 Cuentas por Cobrar		518.4	
Inventarios	168509.37	166583.85	164500.17
189 Mercancías para la Venta	24476.13	24476.13	24476.13
187 Utensilios y Herramientas	144033.24	142107.72	140024.04
Otros Activos		770.00	
Total de Activos Circulantes	619155.71	793785.39	793012.57
Total de Activos	619155.71	793785.39	793012.57
Pasivo			
Pasivo Circulante			
405 a 415 Cuentas por Pagar a Corto Plazo	372470.71	357585.73	393303.39
Arrendamiento por Pagar	82494.88	82494.88	82494.88
565 a 568 Cuentas por Pagar Diversas	7320	3996.65	5247
440 a 449 Aportes, Tasas y Contribuciones por Pagar	49464.07	48964.07	48964.07
550 a 575 Otros Pasivos	11878.66	5915	9610.76
Total de Pasivos Circulantes	523628.32	498956.33	539620.10
Pasivo a Largo Plazo			
Total de Pasivos			
600 a 700 Patrimonio			
Patrimonio	5000	5000	5000
698 Utilidad o Pérdida	13564.77	13564.77	13564.77
Anticipo Utilidades	8000.00	8000.00	12000.00
630 a 634 Utilidades Retenidas	5564.77	5564.77	1564.77
645 Reserva para Contingencias			
Reserva para Inversiones			
Reservas para Actividades socio culturales			
Reservas Operacionales			
Total de Patrimonio	5000.00	5000.00	5000.00
Total de Pasivos y Patrimonio	528628.32	503956.33	544620.10

Anexo No.16.1 Estado de Rendimiento Pro-forma para el año 2016.

Concepto por Partidas	Enero	Febrero	Marzo
Total de Ingresos	445127,92	445127,92	445127,92
900 a913Ingresos por Ventas y Servicios	445127,92	445127,92	445127,92
Ventas Gastronómicas	445127,92	445127,92	445127,92
Restauración	445127,92	445127,92	445127,92
814 a817Costo de Venta	314693,07	314693,07	314693,07
Gastos Totales	111395,69	111395,69	111395,69
822 a 824 Gastos Generales de Administración	4691,58	4691,58	4691,58
826 a 833Gastos Operacionales	89973,44	89973,44	89973,44
835 a838 Gastos Financieros	238,47	238,47	238,47
Gastos por Deterioro	17386,81	17386,81	17386,81
855ª 864 Gastos, Otros Impuestos, Tasas y Contribuciones	4579,79	4579,79	4579,79
Costo y Gastos Totales	428444,97	428444,97	428444,97
Utilidad Bruta	130434,85	130434,85	130434,85
Utilidad Operacional	18144,56	18144,56	18144,56
Utilidad Neta	13564,77	13564,77	13564,77
Anticipo Utilidades	8000	8000	12000
Utilidad después de Anticipo	\$5564,77	\$5564,77	\$1564,77

Anexo No.18 Razones Financieras Pro-formas para el período económico 2016.

Indicadores	Enero	Febrero	Marzo
Índice de Solvencia %	1,18	1,59	1,47
Prueba Ácida o liquidez %	0,86	1,26	1,16
Prueba amarga o liquidez instantánea %	0,86	0,92	0,86
Endeudamiento%	0,85	0,63	0,68
Fuentes Propias/ Fuentes ajenas%	0,01	0,01	0,01
Rendimiento de la inversión o Rentabilidad económica %	0,29	0,29	0,29
Rendimiento bruto%	0,09	0,09	0,09
Rendimiento Operaciones%	0,08	0,08	0,08
Rendimiento ante intereses e impuestos%	0,01	0,01	0,01
Rendimiento Neto%	0,02	0,02	0,02
Rentabilidad Financiera %	2,71	2,71	2,71

Anexo No.19 Análisis de Escenarios propuesto para la cooperativa “La Concha” para el período económico 2015.

Variables	Efectos de la Variación sobre la Utilidad Neta			Utilidad Neta		
	Ventas Bajas (20%)	Ventas Esperadas (50%)	Ventas Altas (30%)	Ventas Bajas	Ventas Esperadas	Ventas Altas
Ingresos por Ventas	\$337363,55	\$421704,43	\$434355,56	\$-81850,49	\$2490,40	15141,53
Costo por Ventas	336916,36	280763,64	272340,73	-53662,33	2490,40	10913,30
Gastos Operacionales	162013,55	135011,29	130960,95	-24511,86	2490,40	6540,73
Gastos de Administración	482,35	401,96	389,90	2410,00	2490,40	2502,45
Gastos Financieros	188,80	157,33	152,61	2458,93	2490,40	2495,12

Utilidad Neta Probabilística= UN * Probabilidad					
Ventas Bajas	Ventas Esperadas	Ventas Altas	Valor Medio Esperado	Desviación Estándar	Coficiente de Variación
-16370,10	1245,20	4542,46	-10582,44	36052,65	-3,41
-10732,47	1245,20	3273,99	-6213,28	24003,24	-3,86
-4902,37	1245,20	1962,22	-1694,95	11542,48	-6,81
482,00	1245,20	750,74	2477,93	34,36	0,01
491,79	1245,20	748,53	2485,52	13,45	0,01

Anexo No.20 Análisis de Escenarios propuesto para la Cooperativa “La Concha” para el período económico 2016.

Variables	Efectos de la Variación sobre la Utilidad Neta			Utilidad Neta		
	Ventas Bajas (20%)	Ventas Esperadas (50%)	Ventas Altas (30%)	Ventas Bajas	Ventas Esperadas	Ventas Altas
Ingresos por Ventas	\$356102,33	\$445127,91	\$458481,75	\$-75460,81	\$13564,77	\$26918,61
Costo por Ventas	377631,67	314693,06	305252,27	-49373,84	13564,77	23005,56
Gastos Operacionales	5629,89	4691,58	4550,83	12626,46	13564,77	13705,52
Gastos de Administración	107968,13	89973,44	87274,24	-4429,92	13564,77	16263,97
Gastos Financieros	286,16	238,47	231,31	13517,08	13564,77	13571,93

Utilidad Neta Probabilística= UN * Probabilidad					
Ventas Bajas	Ventas Esperadas	Ventas Altas	Valor Medio Esperado	Desviación Estándar	Coficiente de Variación
-15092,16	6782,39	8075,58	-234,19	38055,18	-162,49
-9874,77	6782,39	6901,67	3809,29	26903,96	7,06
2525,29	6782,39	4111,66	13419,33	401,10	0,03
-885,98	6782,39	4879,19	10775,59	7692,07	0,71
2703,42	6782,39	4071,58	13557,38	20,39	0,00

Anexo No.21 Análisis de Riesgo para el período económico 2015.

Variables	Análisis de Riesgo	Real	Eficiencia
Ingresos por Ventas	\$421704.43	\$445127.92	0.95%
Costo por Ventas	280763.64	273245.72	1.03
Gastos Operacionales	135011.29	144943.40	0.93
Gastos de Administración	401.96	3666.17	0.11
Gastos Financieros	157.33	37.00	4.25

Anexo No.22 Análisis de Riesgo para el período económico 2016.

Variables	Análisis de Riesgo	Real	Eficiencia
Ingresos por Ventas	\$445127,91	\$340926,27	1,31%
Costo por Ventas	314693,06	201858,65	1,56
Gastos Operacionales	4691,58	129254,66	0,04
Gastos de Administración	89973,44	5562,16	16,18
Gastos Financieros	238,47	0,00	
Utilidad Neta	13564,77	11389,67	1,19