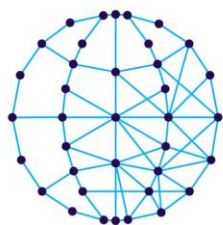


*El poder de actuar de las cooperativas*

Textos escogidos de la convocatoria internacional de artículos científicos

# PLANIFICACIÓN FINANCIERA EN LAS COOPERATIVAS NO AGROPECUARIAS EN CUBA. CASO DE LA COOPERATIVA «LA CONCHA»

Erik MUÑOZ MARIBONA<sup>1</sup>



**QUEBEC** CUMBRE  
**2016** INTERNACIONAL  
DE COOPERATIVAS

## Resumen

El artículo versa sobre la planificación financiera que ha de realizarse en cualquier entidad para lograr eficiencia en la gestión económica. Se realizó en la cooperativa no agropecuaria «La Concha» dedicada a prestar servicios gastronómicos de restaurante, donde dicho proceso se realizaba de forma empírica y con limitaciones evidenciándose el desconocimiento existente sobre esa actividad económica. 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 no participante, entrevistas y análisis matemático para caracterizar la entidad y diagnosticar su proceso de planificación financiera. Se enumeran las conclusiones a las que se arribaron y se considera que el resultado es significativo porque le permitirá a la cooperativa contar con información importante para poder tomar decisiones.

## Abstract

The article is about the financial planning that is necessary in all organizations in order to ensure the efficiency of its economic management. The research took place in the non-agricultural cooperative La Concha, dedicated to providing gastronomy services to restaurants. In this cooperative, financial planning was performed empirically, with limitations demonstrating a lack of knowledge about this economic activity. This research examined, classified and analyzed relevant information as required for the theoretical framework. Empirical methods and approaches were used including: literature review, non-participant observation, interviews and mathematical analysis to characterize the organization and diagnose its financial planning process. Conclusions are presented and results are considered to be significant as they will enable the cooperative to gain important decision-making information.

## Résumé

Cet article porte sur la planification financière qu'il importe de réaliser dans toute organisation afin d'assurer l'efficacité de sa gestion économique. Cette recherche s'est déroulée dans la coopérative non agricole La Concha, laquelle dispense des services gastronomiques auprès de restaurants. Dans cette coopérative, la planification financière était réalisée empiriquement et les limitations mises au jour révèlent un manque de connaissance de cette activité économique. Cette recherche a étudié, classifié et analysé les données pertinentes requises pour son cadre théorique. Les méthodes et approches empiriques qu'elle intègre comprennent une revue de littérature, de l'observation en tant que non-participant, des interviews et des analyses mathématiques visant à caractériser l'organisation et à diagnostiquer son processus de planification financière. Nous en présentons les conclusions ainsi que les résultats, considérés comme étant significatifs puisqu'ils apporteront à la coopérative d'importants renseignements destinés à ses prises de décisions.

## 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, a raíz de la caída del campo socialista en la década de los 90 y la incertidumbre existente en los mercados globales, la planificación en Cuba juega cada vez un papel más importante 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 a 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 encausar sus acciones en el cumplimiento de sus objetivos a corto y mediano plazo. 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 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.

### **Marco regulatorio de la planificación en Cuba**

Según reflexionaron 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 gestionar 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. El proceso de Perfeccionamiento Empresarial tiene como objetivo garantizar la implantación de un Sistema de Dirección y Gestión en las empresas estatales y organizaciones superiores de dirección que logren un significativo cambio organizativo al interior de las mismas, y gestionar integralmente los sistemas que la componen.

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.

Por otra parte, se plantea que el proceso de planificación anual en las empresas debe ser continuo e ininterrumpido, y no se debe supeditar a recibir el calendario, objetivos y las directivas preliminares elaborados por el gobierno. La empresa puede ir identificando un conjunto de elementos internos y calcular así el efecto que tendrían estos en el próximo plan anual de la entidad. Las empresas que aplican el Sistema de Dirección y Gestión confeccionan el procedimiento de la planificación empresarial y este debe expresar el conjunto de actividades y acciones que se ejecutarán en el proceso de planificación de la empresa y en sus unidades empresariales de base.

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.

Solíis et al. (2009) consideraron 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 Precios emitió el Decreto-Ley número 323/14, que modifica algunos artículos de los Decretos-Leyes 252 y 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).

Aparte de estas resoluciones antemencionadas, recientemente se emitió por el Ministerio de Finanzas y Precios la resolución número 203 del año 2014, que regula los procedimientos para las relaciones financieras entre empresas estatales y sociedades mercantiles de capital cien 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 cien por ciento cubano, en las cuales se incluyen las cooperativas no agropecuarias, debido a que en los Decretos-Leyes 281, 252 y 323 del Ministerio de Finanzas y Precios solo regulan la actividad de las empresas estatales.

Es criterio del autor que existe una gran dispersión de regulaciones que rigen el proceso de planificación, lo que contribuye a la desorientación de los empresarios cubanos, compartiéndose además el criterio de Landa et al. (2014), que 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).*

### **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 y que incluya el diseño de objetivos, estrategias, políticas y mecanismos de control asociados a la inversión y decisiones financieras, considerando sus implicaciones tanto para el largo como el corto plazo.

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

estratégicos de la empresa. De acuerdo al autor citado anteriormente, la planificación financiera se divide en corto y largo plazo.

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 de dos a diez años. El uso de planes estratégicos a cinco años es muy común, los mismos son revisados si aparece información relevante. Generalmente las firmas que están sujetas a altos grados de incertidumbre operativa, ciclos de producción pequeños o ambas situaciones, 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 claves 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 forma.

### **Planificación financiera a corto plazo**

La planificación financiera a corto plazo se inicia con el pronóstico de ventas, desde que se elaboran los planes productivos, que toman en cuenta el tiempo y las estimaciones del tipo y de la cantidad de materiales necesarios para cumplir con dicho pronóstico. Utilizando los planes de producción se pueden estimar: las horas de mano de obra directas, los gastos de fábrica y los gastos operativos. Una vez que estén hechas dichas estimaciones, los estados financieros pro forma 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, la empresa está expuesta al fracaso. La planificación de utilidades se obtiene por medio de los estados financieros pro forma, que muestran niveles anticipados de ingresos, activos, pasivos y capital social. Los presupuestos de caja y los estados pro forma son útiles no solo 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 forma: estado de resultado o rendimiento, estado de situación o balance general y el presupuesto de efectivo proyectado.

El autor referenciado estimó que estos son importantes debido a que se utilizan para evaluar el rendimiento futuro de la empresa. No solo son útiles para el control interno, sino 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 forma con el objetivo de evaluar la situación financiera esperada de la entidad y, en base a esto, se preparan los estados de origen y aplicación de fondos para controlar la efectividad del plan contra real.

## 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, signado por fuertes componentes de espontaneidad explícita e implícita.*

*El riesgo y la incertidumbre que siempre están presentes en toda actividad humana pero se consideraba superado, ahora se proyecta en toda su objetividad y complejidad. En la vida real, no es predecible a 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).*

El autor concuerda con lo planteado con Sánchez (2006) al considerar que producto del desarrollo tecnológico y los cambios acaecidos en los últimos tiempos, cada vez resulta 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, permite tomar acciones para corregir aquellas desviaciones de lo planeado, siempre que estas sean negativas.

El autor considera que las cooperativas no agropecuarias, como se denominan en Cuba a aquellas que están fuera del sector agrario, deben adaptar a sus particularidades estas resoluciones que regulan la planificación financiera en el país debido a que no existe un marco regulatorio especial para ellas. A continuación se mencionan las leyes, decretos y resoluciones que dieron nacimiento a las cooperativas no agropecuarias en Cuba de forma experimental a partir de finales del año 2012.

## Marco regulatorio de las cooperativas no agropecuarias en Cuba

A continuación se menciona el marco regulatorio de las cooperativas no agropecuarias en Cuba, que 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 las mismas, 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, las prestaciones por maternidad, las pensiones por invalidez total, por jubilación o retiro; además, declara 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. Este 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, del registro, los requisitos para ser socios, derechos y deberes de los mismos, pérdida de la condición de socio. 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 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 mismo y la vía de reclamación de quejas sobre el proceso ante el órgano judicial (MEP, 2012).

Por otra parte, la Resolución 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 la 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, que se denomina «Normas Específicas de Contabilidad para las Cooperativas no Agropecuarias. N.º 7». La norma 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).

### **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.

El autor concuerda que existe gran dispersión entre las cooperativas en Cuba, las cuales deberían formar una organización que represente sus intereses ante el gobierno y demás actores en la sociedad, como existen en otros países, para así contar con un ambiente propicio y tener voz propia ante los diferentes actores sociales y económicos del país.

### **Ventajas de la creación de cooperativas en otros sectores de la economía cubana**

Rivera et al. (2011) subrayaron las siguientes ventajas de la constitución de cooperativas en otros sectores de la economía: elevar los niveles de eficiencia y eficacia de la actividad de que se trate, propiciar la disminución de los gastos del presupuesto del Estado, aumentar los ingresos al presupuesto, desarrollar el sentido de pertenencia, crear nuevas fuentes de empleo, coadyuvar a la elevación del nivel y calidad de vida de la población y fortalecer la base socioeconómica del modelo económico socialista.

Es criterio del autor que todavía existen deficiencias en el proceso de aprobación de las cooperativas en Cuba por el desconocimiento de las autoridades encargadas de su tramitación. También persisten las trabas en el sistema empresarial a la hora de la contratación de productos y servicios con estas. Se debe enfatizar que la mayoría de las cooperativas existentes han sido aprobadas de manera vertical por el estado, al pasar de ser actividades estatales a cooperativas, cuestión que va en contra de los principios cooperativos, el de la adhesión voluntaria. Aunque resulta útil permitir la transformación de lo estatal a lo cooperativo, más productivo sería crear condiciones para facilitar su surgimiento de forma espontánea, pues de esta forma se garantiza el éxito al contar con el interés... Por lo que puede pasar

que los métodos llamados a superar podrían estarse replicando, si no se desatan, sin temores, todos los nudos que atan este proceso (Donéstevéz, 2014).

### **Planificación y estructura financiera: ventajas de su empleo en las cooperativas**

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. 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 han mencionado, es un principio cooperativo que este reciba un interés limitado o ninguno, esto 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), se plantea que una adecuada planificación financiera en las cooperativas no agropecuarias debe tener en cuenta el análisis del proceso de planificación, enfatizando la necesidad de la planificación a corto plazo, ya que es su punto de partida. Dicho proceso deberá tener en cuenta las siguientes áreas: ventas, compras, personal, inversiones en activos fijos, depreciación y gastos de operación.

De acuerdo a Stutely (2002), en la planificación financiera de todo negocio se deben considerar los siguientes elementos: realizar 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), conocer la tasas de rendimiento 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 las cooperativas no ser 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. Su principal objetivo 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). 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. A favor de lo planteado por Challita et al. (2014) 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*

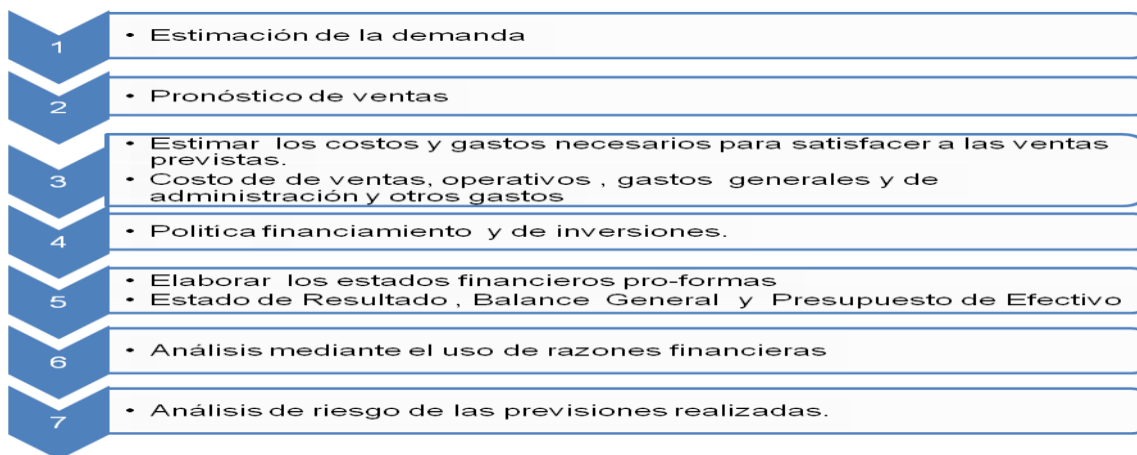
*diferentes escenarios. También se muestra que las cooperativas son más resistentes a los efectos de las crisis que otras estructuras de organización empresarial.*

### Proceso de planificación financiera en la cooperativa La Concha

El estudio de las cooperativas no agropecuarias en Cuba según los aspectos tratados anteriormente demuestra lo incipiente que es la temática y los retos que implican para la sociedad la constitución y el mantenimiento de este tipo de forma de gestión no estatal. Si se hace referencia a la cooperativa La Concha y a una de sus principales problemáticas, la planificación, es evidente que requieren de un proceder para un mejor desenvolvimiento de las tareas a ejecutar.

A continuación en la figura N.º 1 se exponen los pasos a seguir para desarrollar un proceso de planificación financiera exitoso:

**Figura N.º 1 Pasos a seguir para desarrollar el proceso de planificación financiera en la cooperativa La Concha (elaboración propia)**



El proceso de planificación financiera en la cooperativa no agropecuaria restaurante La Concha, según expresó la socia encargada de este aspecto en la cooperativa, se realiza mediante la experiencia acumulada durante 20 años realizando dicha labor; también se tiene en cuenta la opinión de cada uno de los socios integrantes de la misma debido a que son ellos quienes conocen las capacidades de prestación de servicios de la cooperativa. Anteriormente este proceso se realizaba teniendo en cuenta las previsiones hechas por la empresa Palmares, producto que era una UEB de la misma; esta 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.

Al pasar a cooperativa, desaparecieron los paquetes turísticos asignados por las agencias de viajes al ser enviados a otros restaurantes de la ciudad, entre los que se encuentran Santa Rosalía y el hotel América. Al no continuar brindándose los servicios de almuerzo contratados con las agencias para los turistas se destruyeron los ingresos del restaurante 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 (estas 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 de la cooperativa restaurante La Concha con los autores citados en este tema en el capítulo anterior en los siguientes puntos:

En cuanto a la estimación de la demanda en la cooperativa La Concha no se ha realizado de forma práctica un estudio de la demanda en aras de conocer las posibles oportunidades y amenazas del entorno, así como la situación económica vigente y los clientes clave a satisfacer. En lugar 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 restaurante La Concha han tenido que ir aprendiendo técnicas empresariales para la administración de un negocio de manera empírica a través del accionar diario; ellos 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 durante un período determinado de la entidad, además de brindar datos estadísticos que pueden servir para futuras previsiones y ayudar al proceso de planificación en la misma.

En correspondencia con lo anterior, consideran necesaria la sugerencia de una herramienta que los asista en este proceso y ayude a orientar la actividad de planificación financiera.

Sobre el pronóstico de venta, en la Tabla N.º 2, a continuación, se los ingresos por ventas, tanto los previstos como los reales obtenidos en los primeros seis meses de gestión como cooperativa en el año 2014, además de exponer en igual período de tiempo, pero en el año 2013, cuando aún era una entidad estatal.

**Tabla N.º 2. Previsiones de ingresos e ingresos reales obtenidos en el período correspondiente de julio a diciembre de los años 2013 y 2014 (elaboración propia según los estados financieros de la entidad en dichos períodos)**

Previsiones	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Ingresos Planificados.Año 2013	\$ 26.433	\$ 24.922	\$ 25.620	\$ 26.800	\$ 27.060
Ingresos Reales.Año 2013	\$ 19.943	\$ 11.707	\$ 14.521	\$ 16.678,65	\$ 18.319
Por ciento de Cumplimiento. Año 2013	0,7544	0,4697	0,5668	0,6223	0,6769
Ingresos Planificados. Año 2014	\$ 17.850	\$ 21.958	\$ 22.321	\$ 22.583,00	\$ 22.583
Ingresos Reales.Año 2014	\$ 21.565	\$ 18.054	\$ 18.989	\$ 18.887,08	\$ 23.995
Por ciento de CumplimientoAño 2014	1,2081	0,8222	0,8507	0,8363	1,0625

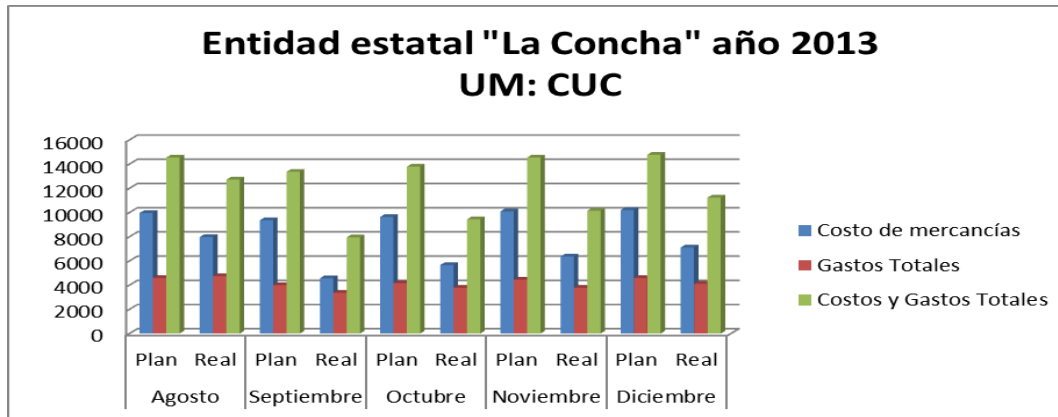
La tabla se realizó con el objetivo de medir la efectividad de sus pronósticos de ventas contra su real obtenido, lo que permite arribar a la siguiente conclusión: la cooperativa restaurante La Concha muestra una efectividad en el proceso de planificación de sus ventas de un 82,91 % de cumplimiento del real respecto al plan en el año 2014, al contrario de igual período en año anterior cuando era una entidad estatal, en la cual el cumplimiento del real respecto al plan era de un 64,53 %, por lo que muestra una mejoría en dicho proceso. Aunque se fue más efectivo con respecto al año anterior no se logra cumplir con lo planificado en las ventas.

Producto de esta situación, los socios deben evaluar las causas y problemas que evitan que estas previsiones se cumplan, debido a que pueden estar planificando por encima de sus capacidades o, de lo contrario, la gestión de venta no ser eficaz, aspectos que deben ser considerados en la planificación.

Los principales costos y gastos son los costos de restauración o de ventas, que están integrados por el de materias primas y materiales y el de gas. Otros, como los gastos operacionales y de administración, otros gastos, los financieros y otros gastos por contribuciones e impuestos. Cada uno de ellos por dentro está dividido en diferentes subcuentas, las cuales permiten identificar los costos y los gastos incurridos.

En la figura N.º 3 se muestran los costos y gastos incurridos por la actual cooperativa La Concha, cuando todavía eran una entidad estatal en el período de julio a diciembre del año 2013.

**Figura N.º 3 Costos y gastos incurridos por la actual cooperativa La Concha, cuando era una entidad estatal en el período de julio a diciembre del año 2013**



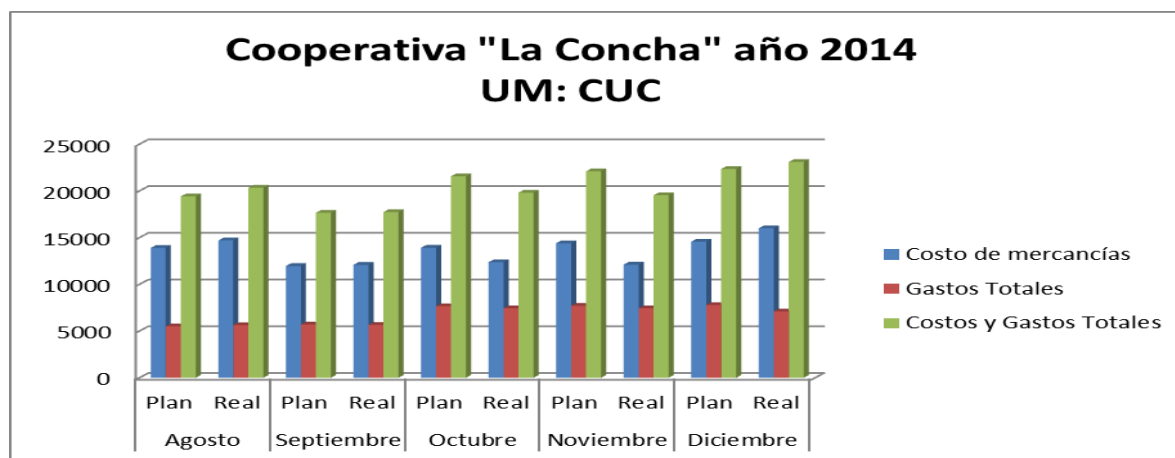
(Fuente: elaboración propia a partir de los estados financieros de los períodos estudiados).

A pesar de que en algunos meses se subejecutó el real respecto al plan y en otros, como en agosto, se sobrepasó lo planeado debido a algunas roturas de medios básicos en arrendamientos, se puede observar que la cooperativa lleva un proceso de aplicación de los costos y gastos totales a un 97 % bajo la forma de gestión cooperativa, mientras que bajo la actividad como empresa estatal solo se gastaba un 72 % del total de lo planificado.

Pese a observarse en la tabla que bajo la forma de empresa estatal se gastaba menos que bajo la gestión cooperativa, esto viene dado por los precios de compra de los insumos y productos, que aumentaron con respecto a la forma de gestión anterior, debido a que antes estos productos se adquirían a precios mayoristas y ahora se adquieren a un precio minorista menos un descuento de un 20 %, lo que aumenta los montos de los costos y los gastos totales.

Se debe enfatizar que esta empresa fue convertida a cooperativa porque reportaba pérdida como empresa estatal y ahora bajo la gestión cooperativa ha empezado a dar utilidades, con un margen neto de 0,03 centavos por cada peso de venta, producto de que sus costos y gastos totales representan un 97 % de los ingresos por ventas obtenidos.

**Figura N.º 4. Costos y gastos incurridos por la actual cooperativa La Concha período de julio a diciembre del año 2014. Análisis comparativo del real contra plan**



(Fuente: elaboración propia a partir de los estados financieros de los períodos estudiados).

**Figura N.º 5. Análisis comparativo del real contra el plan de los costos y gastos incurridos por la actual cooperativa «La Concha» período de julio a diciembre del año 2014 y el mismo período del 2013.**



(Fuente: elaboración propia a partir de los estados financieros de los períodos estudiados).

La principal inversión del dinero de la cooperativa son los inventarios, debido a que es un negocio de servicios de restauración y se debe contar con grandes cantidades de los mismos para no parar el proceso de ventas durante el mes y evitar su escasez en almacén. Se pudo conocer mediante entrevistas con la económica de la cooperativa que los insumos son comprados a la empresa Palmares con el descuento antes mencionado, y que una de las limitantes que tiene la cooperativa es que solo puede contratar la compra de insumos y materiales con la antigua empresa, lo que encarece el precio de compra.

También se pudo conocer que la empresa Palmares le suministra cada una semana el stock de inventarios a la cooperativa, sin cobrarle los costos de trasportación y, según los socios del restaurante La Concha, el suministro es bastante estable y llega en tiempo. Sin embargo, a veces se compran grandes cantidades de ciertos productos, como las cervezas, debido a la inestabilidad de la misma en el mercado nacional. Según los estados financieros de la cooperativa la inversión en inventarios representa un 70 % del total de sus activos, 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.

En cuanto a sus decisiones de capital, a la cooperativa restaurante La Concha, antes de su proceso de constitución, se le propusieron dos alternativas: una de ellas era la compra de todos los activos, excepto el edificio y la propiedad, ya que está prohibido por la ley; en su lugar se cedió el espacio en arrendamiento durante 10 años; la otra era el arrendar los activos para su actividad: esa fue la seleccionada por los socios al no contar con el capital suficiente para la compra de los mismos.

Se debe mencionar que, a corto plazo, la cooperativa no tiene planes de realizar inversiones debido a la escasa utilidad obtenida que impide la acumulación de capital para inversiones. Por el momento, los socios están más preocupados por su supervivencia.

El plan financiero realizado por la cooperativa no cuenta con los tres estados pro forma conocidos. Solo se realiza el estado de rendimiento, que muestra las utilidades esperadas en el período de agosto a diciembre 2014. No se elabora el estado de situación ni el presupuesto de efectivo. El primero puede brindar información útil a la entidad en cuanto a su situación financiera esperada y llevar a cabo los ajustes necesarios; el segundo es el presupuesto de efectivo, que es muy importante para determinar si se cuenta con el efectivo necesario para llevar a cabo las operaciones, la cantidad necesaria del mismo y si es inevitable el 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 como el índice de consumo energético y el consumo en kilovatios hora (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 la liquidez, endeudamiento y rentabilidad de la empresa.

Se debe enfatizar que la cooperativa no realiza un análisis de riesgo al plan financiero realizado, solo se limita a realizar la versión original del plan y no tiene en cuenta cuál sería la situación de la cooperativa ante diferentes escenarios, ni ante la variación de determinado indicador clave. La principal limitante por la que no se realiza es el desconocimiento de las herramientas existentes y su forma de aplicarlas, por eso, los miembros desean una guía que les enseñe a utilizar dichas técnicas muy importantes para su gestión.

---

## Conclusiones

1. La caracterización de la cooperativa La Concha permitió 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.
2. El desarrollo y eficiente funcionamiento de las cooperativas no agropecuarias es importante para el país por considerarse que estas crearán encadenamientos productivos necesarios para dinamizar la economía nacional y mejorar los niveles de ingresos de sus integrantes.
3. En la cooperativa La Concha no ha constituido una práctica la realización de estudios de mercados de sus productos en aras de conocer el potencial de clientes a satisfacer, sus fortalezas y debilidades frente a la competencia. A pesar del desconocimiento sobre planificación financiera, reconocen su importancia y necesidad para la organización.

## Referencias bibliográficas

Asamblea Nacional del Poder Popular. (2012). Ley.no 113. Del Sistema Tributario, La Habana, Cuba: Gaceta Oficial de la República de Cuba.

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 Habana, 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," in The Impact of Governance on Financial Structure and Performance, Quebec, L. Hammond Ketilson y M. P. Robichaud Villettaz.

Donéstevez, G. (2014). "Cooperativas «a dedo» o ¿parto natural?", en Progreso Semanal, Vol. mayo 2014.

Gabriel, L. (2012). "Cooperativismo," artículo publicado en el Weblog [www.auladeeconomia.com](http://www.auladeeconomia.com). Recuperado el 12/12/2014, de [www.auladeeconomia.com](http://www.auladeeconomia.com).

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 (No.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 (No.128), recuperado el 29/12/2014 de [www.eumed.net/coursecon/ecolat/cu/2010/lmsp.htm](http://www.eumed.net/coursecon/ecolat/cu/2010/lmsp.htm).

López, A. (2010). "La formación, «regla de oro» para el desarrollo cooperativo," en Revista COODES.

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.

Ministerio de Industria, Turismo y Comercio Español (2010). Creación y puesta en marcha de una empresa (No. Abril - 2010) (2da ed.), Madrid, España División de Información, Documentación y Publicaciones, Centro de Asesoramiento a Emprendedores, Catalogo General de Publicaciones Oficiales <http://www.060.es>.

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.), Inglaterra, Prentice Hall, 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 (No.21). p.42.

Webb, T. (2014). "Cooperative Performance Accounting and Reporting: Accounting for the Difference," ponencia presentada en *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](http://www.sommetinter.coop).

---

## Notas

Licenciado en Contabilidad y Finanzas en la Universidad Central de las Villas «Marta Abreu» año 2011. Ciudad: Santa Clara. Provincia: Villa Clara. Cuba. Master en Contabilidad Gerencial en la Universidad Central de las Villas «Marta Abreu» año 2015. Investigador y profesor Instructor del Departamento de Contabilidad y Finanzas de la Facultad de Economía de la misma Universidad. Miembro del Proyecto Ayuda Popular Noruega (APN). Jefe de línea investigativa de dicho proyecto. Trabaja temas asociados a la gestión económica y financiera en Pequeñas y medianas empresas en Cuba, en especial las cooperativas en Cuba. Ha participado en eventos Nacionales e Internacionales.

Contacto: Email: [emunoz@uclv.cu](mailto:emunoz@uclv.cu).

análisis matemático para caracterizar la entidad y diagnosticar su proceso de planificación financiera. Se enumeran las conclusiones a las que se arribaron y se considera que el resultado es significativo porque le permitirá a la cooperativa contar con información importante para poder tomar decisiones.

## **Agradecimientos**

Quisiera agradecer profundamente al comité científico y a nuestros jueces por su riguroso trabajo en el marco de la solicitud de ponencias y del proceso de evaluación de los artículos. Muchas gracias a los numerosos autores que respondieron a la solicitud de ponencias y enviaron sus trabajos.

## **Comité científico**

Marie-Claude Beaudin, Cátedra de cooperación Guy-Bernier, ESG-UQAM (coordinadora)  
Pascale Château Terrisse, profesora, Université Paris-Est, IRG  
Pénélope Codello, profesora, HEC Montréal  
Fabienne Fecher, profesora, Université de Liège  
Sylvie Guerrero, profesora, ESG-UQAM (Présidente)  
William Sabadie, profesora, Université Jean Moulin Lyon 3  
Claudia Sanchez Bajo, IUSS Pavia University

©Sommet international des coopératives  
[www.sommetinter.coop](http://www.sommetinter.coop)

ISBN : 978-2-924765-32-6  
Dépôt légal – Bibliothèque et Archives Nationales du Québec, 2016  
Dépôt légal – Bibliothèque et Archives Nationales du Canada, 2016

## **Referencia :**

MUÑOS MARIBONA, Erik. 2016. Planificación financiera en las cooperativas no agropecuarias en Cuba. Caso de la cooperativa «La concha». Lévis : Sommet international des coopératives, 22 p.

## **Publicado por:**