

**UNIVERSIDAD NACIONAL  
SEDE REGIÓN BRUNCA  
ÁREA DE DESARROLLO SOCIAL**

**Propuesta para la optimización en la gestión financiera de la Cooperativa de Servicios Múltiples y Construcción R.L. (COOSEC) para los años 2017-2021.**

**Informe del proyecto de graduación para optar por el grado académico de Licenciatura en Administración con énfasis en Gestión Financiera.**

**Bach. Antony Elizondo Monge  
Bach. Yendry Natalia Valverde Montenegro**

**Sede Región Brunca  
Campus Pérez Zeledón, Noviembre 2018**

**UNIVERSIDAD NACIONAL  
SEDE REGIÓN BRUNCA  
ÁREA DE DESARROLLO SOCIAL**

**Informe del proyecto de graduación para optar por el grado académico de  
Licenciatura en Administración con énfasis en Gestión Financiera.**

**Propuesta para la optimización en la gestión financiera de la Cooperativa de  
Servicios Múltiples y Construcción R.L. (COOSEC) para los años 2017-2021.**

**Bach. Antony Elizondo Monge  
Bach. Yendry Natalia Valverde Montenegro**

**Director del trabajo final de graduación  
Geovanny Abarca Jiménez**

**Sede Región Brunca  
Campus Pérez Zeledón, Noviembre 2018**

Propuesta para la optimización en la gestión financiera de la Cooperativa de Servicios Múltiples  
y Construcción R.L. (COOSEC) para los años 2017-2021.

Bach. Antony Elizondo Monge

Bach. Yendry Valverde Montenegro

APROBADO POR:

DIRECTOR TRABAJO FINAL DE GRADUACIÓN

---

LECTOR Msc. Geovanny Abarca Jiménez

---

LECTOR Msc. Jonathan Sequeira Ureña

---

DECANO Msc. Digna Valverde Fallas

---

REPRESENTANTE UNIDAD ACADÉMICA M. A. Yalile Jiménez Olivares

---

M. L. Joe Montenegro Bonilla

## **Dedicatoria**

A Dios, por darnos el intelecto y la perseverancia para cumplir con este proyecto, el cual es uno de esos tantos sueños que buscamos construir paso a paso y que solo Dios sabe cuánto añoramos en nuestro corazón. A Esteban Gamboa, que siempre estuvo ahí ayudándome a dar ese esfuerzo extra, quien fue el que me alimentó, me aguantó, me regañó y fue tan insoportable como lo necesité para lograr terminar la tesis. A mi madre, Yendry quien ha hecho esfuerzos incontables por mí y es ella quién ha hecho a la profesional que soy ahora.

Yendry Valverde Montenegro

Le dedico esta tesis a Dios, por darnos la fuerza de voluntad para superar las dificultades que se nos presentaron a lo largo del camino y así poder concluir con éxito nuestro periodo de preparación profesional. A mis hermanas Carolina y Fabiola que me han apoyado en todo momento a dar lo mejor de mí mismo. A mi madre Ana y mi padre Claudio, quienes me han forjado como una persona de bien. Con sus palabras de aliento, me han brindado la motivación necesaria para no decaer y seguir adelante con mis proyectos de vida.

Antony Elizondo Monge

## **Agradecimiento**

¡Gracias a Dios que terminamos esta tesis! Si no fuera por su intercesión en nuestra vida no lo hubiéramos logrado. A mi madre, Yendry Montenegro Díaz por obligarme a estudiar administración; así yo quería darme un año sabático. A mi compañero Antony y a mí misma, por tenernos la paciencia para apoyarnos y empujarnos cuando fue necesario, a pesar de ser tan contrarios, hemos logrado unir lo mejor de cada uno. Al profe Geovanny Abarca Jiménez, por su paciencia y el apoyo para que hiciéramos un excelente trabajo. A COOSEC por abrirnos las puertas y permitirnos las herramientas para este trabajo. Gracias, además, ¡a todas aquellas personas que nos apoyaron de una u otra manera a completar con éxito esta etapa y poder crear un trabajo del que estoy completamente orgullosa!

Yendry Valverde Montenegro

Agradecido profundamente con Dios por haber terminado la tesis, definitivamente el intervino para que pudiéramos concluir este proceso. Estoy infinitamente agradecido con Yendry, durante la etapa universitaria fuimos buenos compañeros, pero durante la elaboración de este trabajo se ha convertido en una gran amiga, en algunos momentos ella tuvo que jalar la carreta, en otros momentos me correspondió a mí, pero al final el esfuerzo fue mutuo y me llena de mucha satisfacción. Quiero agradecer a COOSEC por ofrecernos la información necesaria para llevar a cabo nuestra investigación y poner a prueba nuestros conocimientos. A nuestros profesores universitarios que nos han ayudado a crecer profesionalmente, principalmente al profe Geovanny, quien nos ha guiado, tuvo mucha paciencia, nos brindó las herramientas y parte de su sabiduría, para completar el trabajo final de graduación.

Antony Elizondo Monge

## Tabla de contenidos

<i>Dedicatoria</i> .....	<i>IV</i>
<i>Agradecimiento</i> .....	<i>V</i>
<i>Tabla de contenidos</i> .....	<i>VI</i>
<i>Lista de tablas</i> .....	<i>XI</i>
<i>Lista de figuras</i> .....	<i>XIII</i>
<i>Lista de anexos</i> .....	<i>XIV</i>
<i>Lista de abreviaturas</i> .....	<i>XV</i>
<i>Resumen ejecutivo</i> .....	<i>XVI</i>
<i>Introducción</i> .....	<i>XIX</i>
<b><i>CAPÍTULO I. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA</i></b> .....	<b><i>20</i></b>
<b>1.1. Planteamiento del problema de estudio</b> .....	<b>21</b>
1.1.1. Antecedentes y descripción del problema de estudio.....	21
1.1.2. Formulación del problema .....	27
1.1.3. Sistematización del problema .....	27
1.1.4. Justificación de la investigación .....	27
1.1.5. Objetivo general del proyecto .....	29
1.1.5.1. Objetivo general .....	29
1.1.5.2. Objetivos específicos.....	29
1.1.6. Marco espacial y temporal .....	29
<b><i>CAPÍTULO II. MARCO DE REFERENCIA</i></b> .....	<b><i>30</i></b>
<b>2.1. Marco teórico.</b> .....	<b>31</b>
2.1.1. Historia del cooperativismo .....	31
2.1.2. Modelos cooperativos .....	33
2.1.3. Actualidad del sector construcción .....	35
2.1.4. Cooperativas del sector construcción.....	36
2.1.5. Gestión financiera .....	37
2.1.5.1. Planificación financiera.....	38
2.1.5.2. Lineamientos estratégicos .....	39

2.1.5.3. Plan financiero .....	39
2.1.5.3.1. Proyección de inversiones.....	41
2.1.5.3.2. Proyección de estados financieros .....	41
2.1.5.3.3. Origen y aplicación de fondos .....	42
2.1.5.3.4. Proyección flujos de caja .....	42
2.1.6. Control financiero .....	43
2.1.6.1. Control interno .....	44
2.1.6.1.1. Control del efectivo .....	45
2.1.6.1.2. Control de inventario .....	45
2.1.6.1.3. Control de cuentas por cobrar .....	46
2.1.6.1.4. Control de compras .....	47
2.1.6.1.5. Control de cuentas por pagar .....	48
2.1.6.1.6. Control contable.....	48
2.1.6.1.7. Control de costos .....	49
2.1.6.1.8. Control de planilla .....	50
2.1.7. Análisis vertical y horizontal de estados financieros .....	51
2.1.8. Proyección de razones.....	52
2.1.9. Razones de rentabilidad .....	53
2.1.10. Razones de liquidez .....	54
2.1.11. Razones de actividad.....	54
2.1.12. Razones de endeudamiento .....	55
2.1.13. Análisis financiero integral .....	55
2.1.14. Análisis FODAS .....	56
<b>2.2. Marco espacial .....</b>	<b>57</b>
2.2.1. Caracterización del cantón de Pérez Zeledón .....	57
<b><i>CAPÍTULO III. MARCO METODOLÓGICO .....</i></b>	<b>62</b>
<b>3.1. Tipo de investigación .....</b>	<b>63</b>
<b>3.2. Alcance de la investigación .....</b>	<b>64</b>
<b>3.3. Fuentes de información .....</b>	<b>64</b>
<b>3.4. Recopilación de la información .....</b>	<b>66</b>
<b>3.5. Población y muestra .....</b>	<b>66</b>
<b>3.6. Cuadro de variables .....</b>	<b>67</b>
<b>3.7. Conceptualización, operacionalización e instrumentalización de variables .....</b>	<b>68</b>
3.7.1. Conceptualización, instrumentalización y operacionalización de la variable: Planeación financiera.....	69

3.7.2.	Conceptualización, instrumentalización y operacionalización de la variable: Control interno.....	70
3.7.3.	Conceptualización, instrumentalización y operacionalización de la variable: Análisis vertical y horizontal de los estados financieros .....	70
3.7.4.	Conceptualización, instrumentalización y operacionalización de la variable: Rentabilidad.....	71
3.7.5.	Conceptualización, instrumentalización y operacionalización de la variable: Liquidez .....	71
3.7.6.	Conceptualización, instrumentalización y operacionalización de la variable: Actividad .....	72
3.7.7.	Conceptualización, instrumentalización y operacionalización de la variable: Endeudamiento .....	72
3.7.8.	Conceptualización, instrumentalización y operacionalización de la variable: Análisis integral .....	73
3.7.9.	Conceptualización, instrumentalización y operacionalización de la variable: Análisis FODA .....	74
3.7.10.	Conceptualización, instrumentalización y operacionalización de la variable: Lineamientos estratégicos de control interno. ....	74
3.7.11.	Conceptualización, instrumentalización y operacionalización de la variable: Plan financiero .....	75
<b><i>CAPÍTULO IV. ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN.....</i></b>		<b>77</b>
<b>4.1. Análisis de los controles internos que ejecuta la cooperativa en el manejo de sus recursos financieros _____</b>		<b>78</b>
4.1.1.	Planeación financiera.....	78
4.1.1.1.	Metas y objetivos financieros.....	80
4.1.1.2.	Presupuesto .....	82
4.1.1.3.	Presentación de estados financieros .....	84
4.1.1.4.	Origen y aplicación de fondos.....	86
4.1.2.	Control interno.....	89
4.1.2.1.	Control interno de efectivo.....	90
4.1.2.2.	Control del inventario.....	91
4.1.2.3.	Control de cuentas por cobrar .....	92
4.1.2.4.	Control de compras .....	93
4.1.2.5.	Control de cuentas por pagar.....	94
4.1.2.6.	Control contable .....	95
4.1.2.7.	Control de costos.....	96
4.1.2.8.	Control de planillas .....	97
<b>4.2. Diagnostico financiero actual _____</b>		<b>99</b>
4.2.1.	Análisis vertical y horizontal .....	99
4.2.1.1.	Análisis vertical del balance general .....	100
4.2.1.2.	Análisis horizontal del balance general.....	104
4.2.1.3.	Análisis vertical del estado de resultados .....	108
4.2.1.4.	Análisis horizontal del estado de resultados.....	109
4.2.2.	Razones de rentabilidad .....	110

4.2.2.1. Margen de ventas de explotación .....	110
4.2.2.2. Margen neto de utilidad.....	111
4.2.2.3. Rendimiento sobre inversión de explotación.....	111
4.2.2.4. Rendimiento sobre inversión total.....	111
4.2.2.5. Rentabilidad sobre capital .....	111
4.2.3. Razones de liquidez .....	112
4.2.3.1. Razón circulante .....	113
4.2.3.2. Prueba del ácido .....	113
4.2.4. Razones de actividad.....	113
4.2.4.1. Rotación de activo circulante .....	114
4.2.4.2. Promedio medio de cobro y pago .....	114
4.2.4.3. Rotación del activo fijo .....	115
4.2.4.4. Rotación de activos totales .....	115
4.2.4.5. Rotación del capital total.....	116
4.2.5. Razones de endeudamiento .....	116
4.2.5.1. Razón de deuda .....	117
4.2.5.2. Razón de endeudamiento.....	118
4.2.5.3. Índice de apalancamiento .....	118
4.2.6. Análisis integral .....	118
4.2.7. Análisis FODA .....	121
4.2.8. Formulación de estrategias.....	122
4.2.8.1. Estrategias ofensivas .....	122
4.2.8.2. Estrategias defensivas .....	123
4.2.8.3. Estrategias adaptativas .....	123
4.2.8.4. Estrategias de supervivencia .....	124
<b>4.3. Estrategias para la optimización de la gestión operativa y financiera de COOSEC R.L.</b> .....	<b>124</b>
4.3.1. Plan operativo .....	124
<b>4.4. Propuesta del plan financiero para el uso eficiente de los recursos</b> .....	<b>128</b>
4.4.1. Plan financiero propuesto.....	128
4.4.1.1. Proyección de ingresos.....	128
4.4.1.2. Proyección de costos .....	131
4.4.1.3. Costo de ventas .....	131
4.4.1.4. Gastos de operación .....	134
4.4.1.5. Costo de depreciación de activos .....	137
4.4.1.6. Plan de inversión.....	138
4.4.1.7. Plan de financiamiento .....	139

4.4.2. Proyección del estado de resultados.....	140
4.4.2.1. Estado de excedentes.....	143
4.4.3. Rentabilidad proyectada.....	145
4.4.3.1. Margen de utilidad bruta .....	145
4.4.3.2. Margen de ventas de explotación .....	145
4.4.3.3. Margen neto de utilidad.....	146
4.4.3.4. Rendimiento sobre inversión de explotación.....	147
4.4.3.5. Rendimiento sobre inversión total.....	147
4.4.3.6. Rentabilidad sobre capital .....	148
4.4.4. Proyección del balance general.....	149
4.4.5. Proyección de razones financieras .....	153
4.4.5.1. Razón circulante.....	153
4.4.5.2. Prueba del ácido .....	153
4.4.5.3. Rotación de activo circulante .....	154
4.4.5.4. Promedio medio de cobro y pago.....	155
4.4.5.5. Rotación de activo fijo .....	155
4.4.5.6. Rotación activos totales.....	156
4.4.5.7. Rotación capital total.....	156
4.4.5.8. Razón de deuda .....	157
4.4.5.9. Razón de endeudamiento.....	158
4.4.5.10. Cobertura de intereses .....	158
4.4.5.11. Índice de apalancamiento.....	159
4.4.6. Análisis integral proyectado.....	160
4.4.7. Estructura del balance general proyectada.....	162
<b><i>CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....</i></b>	<b><i>164</i></b>
<b>5.1. Conclusiones .....</b>	<b>165</b>
<b>5.2. Recomendaciones .....</b>	<b>167</b>
<b>5.3. Referencias bibliográficas .....</b>	<b>170</b>
<b>5.4. Anexos .....</b>	<b>176</b>

## Lista de tablas

Tabla 1. Costa Rica. Población ocupado asalariada e independiente según condiciones de empleo IV Trimestre 2016. _____	22
Tabla 2. PIB y valor agregado por industria. –variación % interanual. _____	35
Tabla 3. Población por género y rango de edad en Pérez Zeledón. _____	59
Tabla 4. Índice de desarrollo social distrital. _____	61
Tabla 5. Variables de estudio para el análisis de la información. _____	67
Tabla 6. Flujo de efectivo de origen y aplicación de fondos periodos 2015-2016. _____	88
Tabla 7. Análisis vertical del Balance de Situación Financiera de los periodos 2015-2016. __	101
Tabla 8. Continuación Análisis vertical del Balance de Situación Financiera de los periodos 2015-2016. _____	102
Tabla 9. Análisis horizontal del Balance de Situación Financiera de los periodos 2015-2016._	106
Tabla 10. Análisis horizontal del Balance de Situación Financiera de los periodos 2015-2016.	107
Tabla 11. Análisis vertical Estado de Resultados de los periodos 2015-2016. _____	108
Tabla 12. Análisis horizontal del Estado de Resultados de los periodos 2015-2016. _____	109
Tabla 13. Análisis de rentabilidad de los periodos 2015-2016. _____	110
Tabla 14. Análisis de liquidez de los periodos 2015-2016. _____	112
Tabla 15. Análisis de actividad de los periodos 2015-2016. _____	114
Tabla 16. Análisis de endeudamiento de los periodos 2015-2016. _____	117
Tabla 17. Análisis FODA de la empresa COOSEC R.L. _____	121
Tabla 18. Continuación análisis FODA de la empresa COOSEC R.L. _____	122
Tabla 19. Plan operativo COOSEC R.L. para los periodos entre el 2017-2022. _____	126
Tabla 20. Continuación plan operativo COOSEC R.L. para los periodos comprendidos entre el 2017-2021. _____	127
Tabla 21. Proyección de Ingresos Año 1. _____	130
Tabla 22. Proyección de Ingresos Anuales, Año 1 al Año 5. _____	130
Tabla 23. Proyección de Costo de Ventas Año 1. _____	133
Tabla 24. Proyección de Costo de Ventas, Año 1 al Año 5. _____	133
Tabla 25. Proyección de Gastos de Operación Primer Año. _____	136
Tabla 26. Proyección de Gastos de Operación, Año 1 al Año 5. _____	136

Tabla 27. Costo de depreciación de activos, Año 1 al Año 5. _____	138
Tabla 28. Plan de inversión en equipo, herramientas y maquinaria, Año 3 al Año 5. _____	139
Tabla 29. Financiamiento a largo plazo, Año 1 al Año 5. _____	140
Tabla 31. Estado de Excedentes, Año 1 al Año 5. _____	144
Tabla 32. Balance General Proyectado, Año 1 al Año 5. _____	151
Tabla 33. Continuación Balance General Proyectado, Año 1 al Año 5. _____	152

## Lista de figuras

Figura 1. Contribución del cooperativismo a la sociedad costarricense. _____	33
Figura 2. Distribución de las cooperativas según modelo. _____	34
Figura 3. Mapa del cantón de Pérez Zeledón según distritos. _____	58
Figura 4. Costa Rica: Población total por sexo, total de viviendas por ocupación y promedio de ocupantes, según distrito. _____	59
Figura 5. Tasa de ocupación y desempleo en Pérez Zeledón según género. _____	60
Figura 6. Costa Rica: Porcentaje de población ocupada por sectores en Pérez Zeledón. _____	61
Figura 7. Análisis de la composición del Balance General de los periodos 2015-2016. (Valores Relativos). _____	104
Figura 8. Esquema de análisis financiero integral para los periodos 2015-2016. _____	119
Figura 9. Margen de utilidad bruta, comparativo a 5 años. _____	145
Figura 10. Margen de ventas de explotación, comparativo a 5 años. _____	146
Figura 11. Margen neto de utilidad, comparativo a 5 años. _____	146
Figura 12. Rendimiento sobre inversión de explotación, comparativo a 5 años. _____	147
Figura 13. Rendimiento sobre inversión total, comparativo a 5 años. _____	148
Figura 14. Rentabilidad sobre capital, comparativo a 5 años. _____	148
Figura 15. Razón circulante, comparativo a 5 años. _____	153
Figura 16. Prueba del ácido, comparativo a 5 años. _____	154
Figura 17. Rotación de activo circulante, comparativo a 5 años. _____	154
Figura 18. Promedio medio de cobro y pago, comparativo a 5 años. _____	155
Figura 19. Rotación de activo fijo, comparativo a 5 años. _____	156
Figura 20. Rotación de activos totales, comparativo a 5 años. _____	156
Figura 21. Rotación de capital total, comparativo a 5 años. _____	157
Figura 22. Razón de deuda, comparativo a 5 años. _____	157
Figura 23. Razón de endeudamiento, comparativo a 5 años. _____	158
Figura 24. Cobertura de intereses, comparativo a 5 años. _____	159
Figura 25. Índice de apalancamiento, comparativo a 5 años. _____	159
Figura 27. Estructura del balance general, comparativo año 5 y año base. _____	163

## Lista de anexos

Anexo 1. Entrevista gerencia COOSEC R.L. _____	176
Anexo 2. Encuesta para puestos directivos de COOSEC R.L. _____	180
Anexo 3. Cuestionario sobre la percepción de los clientes COOSEC R.L. _____	182
Anexo 4. Estado Excedentes o Pérdidas setiembre 2016-2015, COOSEC R.L. _____	185
Anexo 5. Balance de Situación Financiera, setiembre 2016-2015. COOSEC R.L. _____	186
Anexo 6. Estado de excedentes y pérdidas proyectado a 5 años. COOSEC R.L. _____	187
Anexo 7. Balance general proyectado a 5 años. COOSEC R.L. _____	188
Anexo 8. Estado de excedentes proyectado a 5 años. COOSEC R.L. _____	189
Anexo 9. Tabla de financiamiento a 5 años. _____	190

## Lista de abreviaturas

BCCR:	Banco Central De Costa Rica.
CCSS:	Caja Costarricense del Seguro Social.
CENECOOP:	Centro de Estudios y Capacitación Cooperativa.
CFIA:	Colegio Federado de Ingenieros y Arquitectos de Costa Rica.
CONACOOP:	Consejo Nacional de Cooperativas.
CXC/ CXP	Cuenta por cobrar/ Cuenta por pagar.
Deprec.	Depreciación.
IAP:	Índice de Apalancamiento.
INA:	Instituto Nacional de Aprendizaje.
INEC:	Instituto Nacional de Estadística y Censos.
INFOCOOP:	Instituto Nacional del Fomento Cooperativo.
FODA:	Fortalezas-Oportunidades-Debilidades-Amenazas.
GEM:	Gran Área Metropolitana.
PYMES:	Pequeña y Mediana Empresa.
LP:	Largo Plazo.
MIDEPLAN:	Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica.
MUB:	Margen de Utilidad Bruta.
MUN:	Margen de Utilidad Neta.
MUO:	Margen de Utilidad de Operación.
NIC:	Normas Internacionales de Contabilidad.
NIFF:	Normas Internacionales de Información Financiera.
PIB:	Producto Interno Bruto.
RAC:	Rotación Activo Circulante.
RAF:	Rotación Activo Fijo.
RAT:	Rotación Activos Totales.
RCT:	Rotación Capital Total.
Rot:	Rotación.
RSC:	Rendimiento sobre Capital.
RSIT:	Rendimiento sobre inversión total.

## **Resumen ejecutivo**

El presente proyecto se enfoca en crear una *Propuesta para la optimización en la gestión financiera de la Cooperativa de Servicios Múltiples y Construcción R.L. (COOSEC) para los años 2017-2021*, la cual será desarrollada por los estudiantes Antony Elizondo Monge y Yendry Valverde Montenegro atendiendo al cuestionamiento de la investigación: *¿Cuál es la situación actual de la gestión financiera de COOSEC R.L. y que lineamientos estratégicos debe implementar la gerencia, para la optimización financiera a mediano plazo?*.

A través de esta información se pretende diagnosticar y proponer las acciones estratégicas necesarias para su optimización financiera dentro del periodo correspondiente entre los años 2017 y 2021, respondiendo a la evaluación de los controles internos implementados por la cooperativa en el manejo de sus recursos financieros, la valoración de la situación financiera de la cooperativa durante los dos últimos periodos, la formulación de las herramientas de control interno tendientes a mejorar la gestión de la cooperativa y la propuesta de un plan financiero que contemple las mejoras necesarias para el uso eficiente de los recursos, mismos que se traducen en los objetivos específicos de este proyecto.

La riqueza informativa con la que cuenta este estudio, permite profundizar dentro de un modelo de análisis descriptivo con un campo que se extiende desde distintos ejes hacia una comprensión más exhaustiva del entorno empresarial, donde se integra el concepto cuantitativo bajo la descripción de fenómenos organizacionales que generan perspectivas y puntos de vista a partir de la interacción entre grupos de interés, el entrelazamiento del conocimiento técnico y descriptivo involucrado en la formulación de herramientas estratégicas de control interno; hasta abarcar la descripción cuantitativa de fenómenos predecibles y estructurados, con resultados concretos, como la evaluación de la información financiera, la generación de proyecciones, el análisis de razones financieras y la propuesta de un plan financiero, logrando intensificar el objetivo de este proyecto hacia un diagnóstico integral de la cooperativa. Si bien el diagnóstico previo sobre la gestión financiera de COOSEC R.L. desde el punto de vista de su equipo humano en el área gerencial, administrativa, financiera y su cuerpo directivo hasta la revisión de la información financiera para los periodos 2015-2016, muestran una salud financiera decaída, que lejos de ser el

ideal que busca conseguir, muestran fallas a nivel interno que debilitan su capacidad financiera como resultado de un inadecuado control interno, presentes principalmente en la insuficiente planeación estratégica que se muestra en objetivos a corto y mediano plazo que no han sido ejecutados, y que corren de un periodo a otro sin ser resueltos o al menos actualizados; la ausencia en el uso de herramientas de proyección de ventas y presupuestos, tan importante en la previsión y reducción de la incertidumbre para la toma de decisiones, falta de previsión de avances y evaluación de resultados.

Así mismo, a nivel de situación financiera existen situaciones de carácter estructural en cuanto a la falta de uniformidad en la información financiera, limitada información detallada de costos por obra (centro de costos); así como un desequilibrio entre origen y aplicación de fondos que perjudica notablemente la capacidad financiera de la empresa en tanto se evidencia un aumento de gastos de operación mayor al valor de los ingresos, que a la vez se traduce en una deficiente estructura Activo/Pasivo-Capital. A nivel de rendimientos, se encuentran problemas de liquidez debido a la cobertura de pasivos circulantes por medio de activos a corto plazo, existen bajos rendimientos de operación producto de exceso en gastos operativos, falta de apalancamiento operativo y un alto nivel de endeudamiento a corto plazo.

En función de subsanar esta situación de una forma integral, sistemática y conforme a las capacidades reales de la cooperativa hacia el éxito de sus metas organizacionales se han establecido acciones estratégicas para cada uno de los rubros a intervenir: la implementación de un plan de manejo de recursos financieros que trabajará sobre un ejercicio económico proyectado con incrementos escalonado en ventas; la reestructuración, ajuste y reducción de costos de acuerdo al rendimiento en busca de poder recortar gastos que no poseen relación directa con la actividad productiva y que por el momento viene a debilitar la estructura de ingresos vs gastos; la exploración de opciones de financiamiento que permita cubrir el exceso de endeudamiento hacia una inyección de liquidez, la inversión en activos y capital propio que le permita mayor estabilidad, la creación de un amortiguador económico a base de la capitalización de excedentes; estrategias que se ejecutan en función de mejorar los resultados en cuanto a la liquidez y rentabilidad de la cooperativa, forjando una estructura más sistemática, analítica y estable frente a las condiciones del mercado y respondiendo a la primacía de minimizar costos y maximizar resultados.

En síntesis, este documento funcionará como un manual organizacional financiero que brinda una base sobre la cual ejecutar sus futuras estrategias, partiendo no solo de un análisis externo que propone nuevas perspectivas que pudieron no ser tan evidentes desde dentro de la organización sino que además se encuentra validado de acuerdo a su contexto real, apoyado en información propia de los participantes directos de la cooperativa y fundamentada sobre la respuesta de los estudios previos de los estados financieros de COOSEC.

La recomendación principal a la cooperativa es darse a la tarea de revisar en detalle esta información, permitiéndose evaluar la factibilidad y aplicabilidad de las herramientas integradas en él, pudiendo ejecutarlo una vez se hayan realizado los ajustes necesarios; sacándole el máximo provecho a esta herramienta que se ha trabajado con el máximo esfuerzo para concluir un documento valioso que le funcione como un compendio de estrategias verídicas, funcionales, integrales y aún más importante, pensadas sobre COOSEC R.L. y el logro de sus objetivos estratégicos.

## Introducción

Este documento comprende una *Propuesta para la optimización en la gestión financiera de la Cooperativa de Servicios Múltiples y Construcción R.L. (COOSEC) para los años 2017-2021*, la cual busca aplicar todos los conocimientos desarrollados en banca y finanzas a un escenario real, pasando de un conocimiento meramente teórico a una aplicación práctica, de una estructura organizacional y financiera real. De esta manera, se decide desarrollar la investigación sobre COOSEC R.L. la cual es una empresa cooperativa de reciente constitución que, preocupada por ejecutar sus objetivos organizacionales y trabajar en la mejora continua del negocio, rescata la necesidad de tener una estructura organizacional adecuada que le permita planificar acciones estratégicas a nivel administrativo y financiero hacia una toma de decisiones adecuada y acertada basada en información oportuna, actualizada y objetiva que le permita reducir la incertidumbre.

Se realizará un diagnóstico completo que contempla el análisis de la cooperativa desde su control interno y su actual planeación estratégica hasta llegar a puntos más amplios como el análisis de los estados financieros, en función de lograr rescatar y empoderar los aspectos positivos con los que cuenta la cooperativa y subsanar aquellas situaciones negativas que debilitan su capacidad para desarrollarse adecuadamente. Con ello, se pretende proponer nuevas estrategias aplicables al campo de acción sistemático e integral con miras a lograr una mejor estabilidad a nivel administrativo/organizacional, contable y financiero, fundamentado en herramientas oportunas y efectivas que le permitan maximizar su potencial, reducir la incertidumbre y generar valor agregado haciéndola más competente para desenvolverse en su entorno comercial.

Además de funcionar como guía básica para la mejora de los procesos internos de la cooperativa, permite generar una conciencia más racional e intuitiva de experiencia práctica sobre las diferentes situaciones a las que se enfrenta cualquier empresa en su entorno, la suma importancia de diseñar sus propias herramientas organizacionales, la necesidad de una planeación estratégica de corto, mediano y largo plazo concreta y objetiva, y un adecuado control interno que le brinde la información necesaria para una toma de decisiones exitosa, todo ello encaminado al cumplimiento de los objetivos empresariales para los que fue formada la organización.

## **CAPÍTULO I. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

## **1.1. Planteamiento del problema de estudio**

### **1.1.1. Antecedentes y descripción del problema de estudio**

En un mundo en constante movimiento e innovación multitudinaria, donde los estándares que han funcionado hasta ahora se vuelven obsoletos en poco tiempo, es necesario mantener una actualización de los nuevos modelos que se incorporan dentro de la sociedad de modo que le permita ajustarse a los esquemas mundiales en cada una de las áreas de interés para el país, a nivel social, económico, político y cultural.

Así, y principalmente en el entorno socioeconómico, los avances son mucho más marcados; las diferencias presentan brechas mucho más marcadas entre una nación y otra dejando unos más rezagados que otros. En el caso de Costa Rica y según el Programa Macroeconómico 2016-2017 del Banco Central de Costa Rica (2016), para este periodo se prevé un proceso de recuperación en la economía mundial con un crecimiento en la economía del 4.5% para el 2017 en comparación al 4.2% del año 2016 y un aumento en el ingreso nacional el cual llegaría al 4.7% para el 2017 comparado al 4.2% del 2016. Sin embargo, aunque en la Asamblea Legislativa se discuten proyectos para mejorar la situación financiera del Gobierno, aún existe un déficit en las finanzas públicas equivalente a un 6.2% y 7% del PIB en 2016-2017 respectivamente y una reducción del ahorro financiero de 2 puntos porcentuales sobre el 13.5% proyectado para el 2016, lo cual reduce la disponibilidad de fondos prestables al sector privado en 7.7% para el 2017, en comparación al 9,1% del año 2016 (p. 33-36).

Estos indicadores colocan en tela de juicio la capacidad del gobierno para atender a una mejor redistribución de la riqueza sobre las necesidades socioeconómicas de su población, si se trabaja en solventar las necesidades de las familias de menores recursos y más aún, si estos resultados reflejan oportunidades de desarrollo para sus ciudadanos; que no se vale de indicadores sino de una realidad impregnada de necesidades para la población más vulnerable. Se hace necesaria la búsqueda de herramientas efectivas para atender las situaciones de la población, en tanto que el avance socioeconómico del país responde a la capacidad que tenga para desarrollarse y competir con otras naciones. Sin embargo, de acuerdo con los indicadores mencionados, todavía existe un

déficit en las finanzas públicas y en la realidad inmediata, se vive una situación alarmante respecto a la capacidad económica y productiva de los ciudadanos, limitada principalmente por la falta de recursos, suficientes para generar fuentes productivas y/o emplearse dentro del mercado laboral, tal como lo muestra la reducción de 1.4% en los fondos prestables respecto al 2016; lo cual perjudica la situación de Costa Rica frente a otros países a nivel económico y social.

**Tabla 1. Costa Rica. Población ocupado asalariada e independiente según condiciones de empleo IV Trimestre 2016.**

Condiciones del empleo	IV 2016	Variación Interanual	
	Oct – Dic	Diferencia	%
1. Población asalariada	1 561 445	15 035	1.0
1.1 Estabilidad en el empleo	1 561 445	15 035	1.0
Empleo permanente	1 411 948	15 090	1.1
Empleo no permanente	73 262	7 739	11.8
Actividad ocasional	76 235	- 7 794	-9.3

Nota: Elaboración propia con base en Encuesta Continua de empleo IV trimestre 2016, INEC

En lo que respecta al mercado laboral, según la información del Instituto Nacional de Estadística y Censos sobre la Encuesta Continua de Empleo para el IV trimestre del 2016 (2016), se mantiene una variación poco significativa respecto al rubro de población asalariada para finales del año representada en un 1% en comparación con el año anterior. El empleo permanente mantiene, igualmente, una variación de un 1%, mientras el empleo no permanente muestra un crecimiento de 11.8 puntos porcentuales; esto se traduce en un estancamiento de la fuerza laboral donde no se ha logrado generar mayores puestos de trabajos significativos como para mejorar los resultados previamente mostrados y, queda un gran porcentaje de personas sin opciones de empleo; por ende, limitadas a nivel económico, lo cual afecta al país considerablemente y aumenta la brecha de inestabilidad económica y social de la población (p. 1).

Esto, junto a la poca eficacia del Estado, los problemas estructurales del país, la baja calidad de los empleos existentes y la falta de un ordenamiento estatal guiado, han creado en las personas,

la obligación de gestionar sus propios medios y buscar vías alternas que le permitan satisfacer sus necesidades económicas, sociales y laborales. Surgen nuevos modelos organizacionales como el emprendimiento que, permite convertir recursos de bajo rendimiento en una zona de alta productividad, por medio de una investigación constante de mecanismos, estrategias comerciales y tecnológicas innovadoras en razón del aprovechamiento de las capacidades y habilidades del individuo así como los recursos que este posee; y crea espacios de oportunidad y cambio en la manera de asumir la responsabilidad del desarrollo propio.

Es decir, la ruptura del paradigma paternalista del Estado, la construcción del bienestar y el estímulo de la producción individual, promoviendo el flujo de capital y producción con miras en el progreso socioeconómico; y deja de esperar que el Estado brinde herramientas insuficientes para sacar a medias la tarea e independizarse hacia la búsqueda de nuevos campos de explotación de recursos útiles e innovadores, que motiven a cada individuo hacia su auto sustentabilidad y por ende, al progreso general de la sociedad. En este sentido el emprendimiento surge como una opción para generar negocios sustentables; y se convierte sin duda, en la chispa que lleva a transformar una idea en un negocio, y en un país como Costa Rica, que busca impulsar el desarrollo y fortalecimiento de las Pequeñas y Medianas Empresas, resulta vital despertar la inquietud hacia el emprendimiento de proyectos (Chung, 2012).

Hay que apostar por nuevos modelos enmarcados en pequeñas y medianas empresas, las cuales logran abrirse paso como mercados estratégicos y de desarrollo comunal que presentan potencial para generar ambientes propicios hacia la apertura y activación de la economía a un nivel aceptable, crear nuevos espacios de aprovechamiento laboral, mediante proyectos y programas de apoyo que brindan apertura en los sectores de industria, comercio y servicios y propicien la mejora del nivel de vida de los costarricenses. Como valor potencial de estos modelos, de acuerdo con decimoséptimo Informe del Estado de la Nación (2011) se indica:

“En Costa Rica, según la metodología del GEM, se estima que el 63% de la población adulta considera que las personas quienes alcanzan abrir un nuevo negocio obtienen un alto prestigio social, un 64% que el ser un empresario es una opción de carrera deseable, aunque un 60% considera que los medios de comunicación hacen visibles casos de emprendedores exitosos.

En este mismo sentido, el 46% de la población adulta en Costa Rica considera que habrá buenas oportunidades en los próximos 6 meses para iniciar un nuevo negocio” (p. 11).

Obedeciendo a esto y la oportunidad que se abre paso bajo el método de emprendimiento, se creó, la Cooperativa de Servicios Múltiples y Construcción o mejor conocida como COOSEC R.L. Según su abreviatura se crea mediante Asamblea Constitutiva el 03 de octubre del 2014 en San Isidro del General de Pérez Zeledón, con 22 asociados fundadores y grandes deseos de salir adelante. A partir de ahí comienza su proceso de constitución formal e inscripción dentro de los entes legales, los cuales les permitiera ejercer su actividad comercial dentro de los estándares de la ley. Así, el 09 de marzo del 2015, nace a la vida comercial en toda su capacidad mediante el expediente 1512-CO del Ministerio de Trabajo y Seguridad Social.

Esta cooperativa, a pesar de ser una empresa joven, tiene oportunidades para posicionarse dentro del mercado nacional, por su capacidad de emprendimiento además de la ventaja competitiva que posee al pertenecer al sector cooperativo. Sector que tiene casi un siglo de estar integrado a la vida económica y social de Costa Rica; pasa de ser una iniciativa constituida por artesanos, a una importante fuerza socioeconómica en la actualidad (Cárdenas y Mora, 2012) con una estructura más dinámica y proactiva en comparación a otros modelos empresariales y permite generar empleo y actividades productivas. Se convierte en un medio alternativo para resolver los problemas económicos y sociales de un sector, por medio de la organización conjunta de ciudadanos para desarrollarse dentro del sistema económico y utilizar los recursos disponibles para dar solución a las necesidades generales del grupo y da como resultado una empresa altamente sustentable dentro de la economía. Al respecto Cruz (1993) cita:

Las cooperativas bien de carácter local, regional o internacional, están demostrando ser un modelo de desarrollo sostenible y viable para nuestro medio, pues, en la actualidad, ya comienzan a figurar como modelos empresariales modernos conformados y estructurados en organizaciones corporativas y consorcios respondiendo con ello a las necesidades del mundo actual (p. 22A).

Sobre estas necesidades es donde se forma la idea de crear un modelo en el cual, el margen de oportunidades crezca en contra del estancamiento que existe a nivel social, laboral, económico y comercial de la cooperativas, basado no solo en el hecho de irrumpir en una actividad productiva que genere resultados rentables, sino que además, el grupo de beneficiarios de un proyecto de tal emprendimiento aumenta, en cuanto los beneficios extienden su alcance en los asociados, la comunidad, el cliente final y el desarrollo del país; no solo va más allá de un resultado económico para un grupo aislado, sino que brinda beneficios en un entorno más amplio donde se promueve el desarrollo de las comunidades, el empleo de los asociados y progreso del país en general.

Porqué resulta una estrategia hacia el establecimiento de actividades productiva eficientes, se referencia en el apoyo de organismos estatales, entre los cuales cabe mencionar el Colegio Federado de Ingenieros y Arquitectos, el Consejo Nacional de Cooperativas, Instituto Nacional de Aprendizaje, el Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, el Instituto Tecnológico de Costa Rica y otras instituciones que impulsan el desarrollo de las cooperativas, les facilitan los medios para actuar dentro del marco productivo y promueven el fortalecimiento de la actividad, mediante estrategias de acompañamiento interinstitucional las cuales propician la generación de nuevos proyectos comerciales.

Además se complementa con las labores del INFOCOOP dentro de la gestión cooperativa en cuanto a asistencia técnica se trata, estableciendo un enlace directo con cada cooperativa, brindando apoyo en áreas de promoción, educación y capacitación, supervisión y, principalmente, financiamiento; con lo cual permite a las cooperativas interesadas acceder a opciones con mejores condiciones que otras instituciones; fomentando el desarrollo cooperativo dentro del marco de transparencia y condiciones adecuadas en el funcionamiento formal organizativo. Así mismo, cuenta con privilegios como la exención del pago del impuesto territorial, libre pago de impuestos de aduanas en ciertos artículos, así como exención del pago de impuesto de la renta de acuerdo con artículo 6 de la Ley de Asociaciones Cooperativas.

Si bien, todo este tema del cooperativismo, el emprendimiento y la evolución de las PYMES, junto al creciente apoyo interinstitucional y estatal, logran crear una atmósfera optimista frente a la realidad nacional, existe un eje transversal al que debe hacerse frente desde aristas menos

convencionales, donde no corresponde solo al hecho de tener los recursos necesarios para crear una empresa a nivel básico: financiamiento, materia prima, capital de trabajo, estructura funcional, sino que surgen aspectos mucho más complejos, que no se logran percibir en primera instancia y que deben ser controlados simultáneamente al avance de la empresa, la cual se está creando y de los cuales, algunas empresas no poseen una definición bien estructurada.

COOSEC R.L. como parte del sistema empresarial costarricense no está lejos de padecer los síntomas de cualquier nueva organización que intenta abrirse paso entre las grandes corporaciones comerciales y esta problemática ha hecho que sus avances no se den tan ágilmente como se quisiera. Existe un capital limitado que no permite tener una base económica sostenible, y es afectado por las condiciones requeridas para la apertura de líneas de crédito, lo cual resulta un proceso lento y burocrático para empresas en crecimiento. Proyecciones económicas débiles que generan incertidumbre en los resultados esperados, la ausencia de capacitación y consultoría respecto a la gestión financiera que va desde estados financieros inconsistentes, hasta la falta de una óptima administración de los recursos, la ubican en una posición desfavorable frente a otras compañías con experiencia en el campo.

Además de otros puntos, como la falta de controles internos, la limitada aplicación de herramientas eficientes en la ejecución de presupuestos y flujo de efectivos, aunado a la ausencia de una adecuada planificación, evidencian espacios vacíos de información que requieren gestionarse cuanto antes, en busca de la optimización de los procesos donde es imprescindible una estructura bien definida que corresponda a la implementación de una eficiente gestión financiera. Sin embargo, la puntualización de estos elementos no es el problema sustancial vivido por la cooperativa; más allá de ello, resulta que en su lucha por llevar a flote la organización hacia puerto seguro, se ve absorbida por la continua solución de las situaciones inmediatas sin dedicar tiempo y recursos en atacar las debilidades a mediano y largo plazo, lo cual provoca una abundante acumulación de más problemas por resolver. Se hace imprescindible, hacer un alto en el camino para analizar la situación actual de la compañía y, a partir de ello, encontrar las soluciones reales que permitan atender las áreas de conflicto con el fin de mejorar la gestión financiera de esta, desde lo más básico hasta su estructura más compleja.

Es así como, a través del presente trabajo se pretende realizar un diagnóstico del contexto actual de la cooperativa que permita determinar la capacidad en la gestión financiera, los métodos de planeación estratégica, el análisis de los estados financieros y el uso de controles existentes en la cooperativa utilizados para orientar los planes y estrategias hacia el logro de los objetivos propuestos. A partir de lo anterior, se pretende desarrollar las propuestas de optimización, orientadas a la ejecución de planes y estrategias adecuados a la realidad que enfrenta la cooperativa y enfocados en atender las principales necesidades de la organización para el logro de los objetivos propuestos, con base en un sistema de control que asegure el cumplimiento y ajuste los planes de acuerdo con el ambiente en el cual se desenvuelve la empresa, de modo que se pueda conocer el impacto generado por las decisiones sobre la organización.

### **1.1.2. Formulación del problema**

Ante el contexto, se propone responder al siguiente cuestionamiento de investigación:  
¿Cuál es la situación actual de la gestión financiera de COOSEC R.L. y qué lineamientos estratégicos debe implementar la gerencia, para la optimización financiera a mediano plazo?

### **1.1.3. Sistematización del problema**

1. ¿Cuál es el desempeño de los controles internos dentro de la gestión administrativa de la cooperativa?
2. ¿En qué situación se encuentra la gestión financiera de COOSEC R.L., en cuanto a solvencia y rentabilidad?
3. ¿Cómo puede influir la implementación de un plan financiero en la situación económica de COOSEC R.L.?

### **1.1.4. Justificación de la investigación**

Las empresas costarricenses en la actualidad buscan una mayor presencia en el mercado, al implementar planes basados en nuevos enfoques gerenciales con el fin de garantizar el éxito en el corto, mediano y largo plazo, así como a nivel nacional e internacional y el sector cooperativo no

es la excepción en la búsqueda del progreso y la sana competencia. COOSEC R.L. a pesar de ser una cooperativa de reciente constitución, ya está dentro de la competencia enfocada al crecimiento, buscando la implementación de planes que le permitan un avance ordenado y planificado contribuyendo positivamente en el cambio económico y social, respaldado por Monteverde A. (1992):

La empresa cooperativa participa en un ambiente, donde los mercados son dinámicos y se vive una verdadera batalla para aprovecharse de las oportunidades, y solo con estrategias de competitividad adecuadas podrán sobrevivir y crecer. Requiriéndose no solo de nuevas formas de organización, sino también, y con mayor fortaleza, de un nuevo estilo gerencial, que este caracterizado por la inclinación al cambio, o a la innovación y a la búsqueda de la calidad y excelencia (p. 5).

Las operaciones de la cooperativa deben ser ejercidas bajo un plan que permita convertir los objetivos en términos financieros mediante controles internos que proporcionen un ejercicio empresarial eficiente, siendo una herramienta sumamente útil en la toma de decisiones en la obtención y utilización eficaz de los fondos, de acuerdo a Serrano C. (1997):

Ante la apertura comercial, la empresa de hoy tiene que luchar por darse un lugar en el mercado interno y dar la batalla en el ámbito internacional, para ello requiere de toda una estrategia que se sustente en el conocimiento del mercado, las oportunidades que este ofrece, la búsqueda de tecnologías apropiadas para hacer los procesos de trabajo más eficientes (p. 106).

De acuerdo con lo anterior, este proyecto pretende analizar cada uno de los componentes de la empresa para generar la información necesaria que sirva de base en la formulación del plan financiero para mejorar las condiciones existentes en la cooperativa dado que actualmente no se cuenta con este tipo de planeación, elemento que proporciona un ejercicio empresarial eficiente y brinda las mejoras que encaminan al logro de los objetivos institucionales.

### **1.1.5. Objetivo general del proyecto**

Con la intención de dar respuesta al problema de investigación, se han propuesto los siguientes objetivos.

#### ***1.1.5.1. Objetivo general***

Examinar la gestión financiera de COOSEC R.L. y proponer los lineamientos estratégicos necesarios para su optimización durante el período 2017-2021.

#### ***1.1.5.2. Objetivos específicos***

1. Evaluar los controles internos implementados por la cooperativa en el manejo de sus recursos financieros.
2. Valorar la situación financiera de la cooperativa durante los dos últimos periodos.
3. Formular las herramientas de control interno tendientes a mejorar la gestión financiera de la cooperativa.
4. Proponer un plan financiero que contemple las mejoras necesarias para el uso eficiente de los recursos.

### **1.1.6. Marco espacial y temporal**

Este proyecto inició en febrero del año 2016 y logró finalizarse para el mes de mayo del 2018, en las oficinas de COOSEC R.L. ubicadas en Barrio Laboratorio de Daniel flores, San Isidro de El General de Pérez Zeledón; gracias a la accesibilidad de la cooperativa para realizar el análisis sobre el comportamiento de la gestión financiera, lo cual permitió conocer las deficiencias existentes, determinar si se satisfacen las necesidades de la organización y desarrollar las propuestas necesarias, así como reforzar los aspectos positivos que se presenten durante el diagnóstico.

## **CAPÍTULO II. MARCO DE REFERENCIA**

## **2.1. Marco teórico.**

### **2.1.1. Historia del cooperativismo**

El ser humano, como sujeto económico y social, se encuentra en la constante búsqueda de medios de desarrollo que le permitan mejorar y facilitar su estilo de vida, por medio de la integración a modelos económicos que se adapten mejor a sus necesidades. En este sentido, surgen nuevos conceptos económicos con un mayor compromiso respecto a los problemas y/o necesidades reales del conjunto, desprendiéndose sistemas económicos como el modelo cooperativo. Este viene a brindar una nueva versión al mundo empresarial, en el cual los valores éticos se convierten en la base del desarrollo y trabajan paralelamente al sentido económico de la empresa y, cobra importancia, tanto el desarrollo personal y social como la generación de capital y la rentabilidad económica.

Entran en juego otros aspectos de desarrollo, más allá del área económica: el desarrollo profesional, la generación de empleos, continua capacitación, responsabilidad social y otros campos de carácter social irrumpen dentro del sistema clásico y se conforma una figura mucho más humana, mucho más real, la cual abarca otras perspectivas que vienen a ser devaluadas por las corporaciones pero, que a mediano plazo tienen tanta importancia como la producción económica. El cooperativismo fomenta una forma de asociación independiente entre personas que se unen de manera voluntaria con el fin de satisfacer sus necesidades económicas, sociales y culturales en conjunto, por medio de una empresa de orden democrático. Este modelo, existe a partir de la puesta de intereses en común y el deseo de las personas por trabajar en grupo para lograr beneficios para cada uno de los integrantes. La Ley de Cooperativas 4179 define estas como:

Asociaciones voluntarias de personas y no de capitales, con plena personalidad jurídica, de duración indefinida y de responsabilidad limitada, en las que los individuos se organizan democráticamente, a fin de satisfacer sus necesidades y promover su mejoramiento económico y social, como un medio de superar su condición humana y su formación individual, y en las cuales el motivo del trabajo y de la producción, de la distribución y del

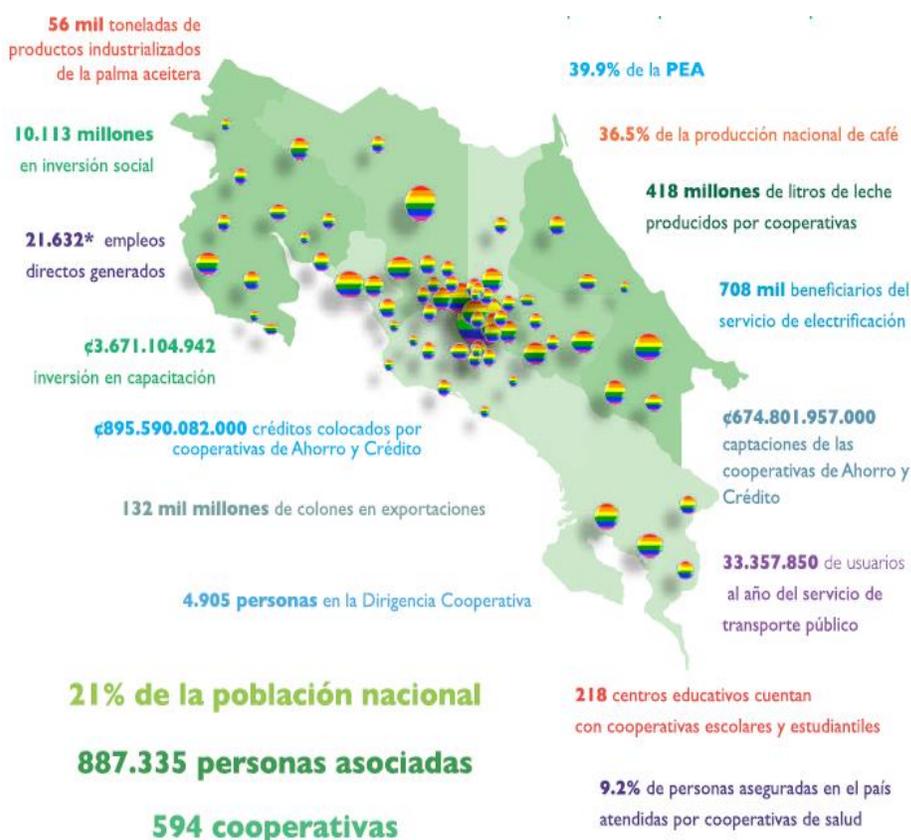
consumo, es el servicio y no el lucro (Artículo 2, Ley de Asociaciones Cooperativas y de Creación del INFOCOOP).

Según datos del último Censo Nacional Cooperativo del 2012, en Costa Rica este modelo social agrupa 887.335 personas asociadas, lo cual representa el 21% de la población nacional. Las 594 cooperativas aportan prácticamente en todos los sectores de la economía; cubren actividades financieras, comercio, industria manufacturera, agricultura, ganadería, educación, electrificación y turismo, entre otras (Estado de la Nación, 2012). Estas estadísticas ponen de manifiesto la gran importancia que ha venido cosechando el modelo cooperativo dentro del marco socioeconómico del país, donde cada vez es mayor el número de personas que deciden asociarse a dichos modelos con el fin de conseguir mejores oportunidades y una mejor redistribución de recursos, utilizando las capacidades integrales y conjuntas hacia un fin en común. La cooperativa representa una figura clave en el entorno empresarial y más aún en el emprendimiento social, potenciando la competitividad y el capital humano hacia actividades productivas.

Los diferentes sectores cooperativos generan números que no pasan desapercibidos, con el paso de los años se logra captar mayor cantidad de recursos monetarios que son colocados en créditos para generar mayores dividendos, estos aportan al desarrollo de nuevos proyectos empresariales, así como personales, que a la vez se convierten en oportunidades laborales para la comunidad costarricense; lo cual, para el año 2012 generó 21.632 empleos directos por medio de las cooperativas del país, el procesamiento de materias primas como la caña que corresponde a un 16.4% de la producción nacional, un 36.5% de la producción nacional de café y 56 mil toneladas de productos derivados de la palma aceitera atribuidas a empresas cooperativas, demuestran la capacidad para sostener actividades productivas de peso y gran competitividad. No podemos dejar de lado toda la inversión social, correspondiente a 10.113 millones de colones y 895.590.082 millones de créditos colocados por cooperativas de Ahorro y Crédito que demuestran la solvencia y estabilidad económica que tienen las cooperativas a nivel nacional.

Si bien es cierto, no se deben dejar de lado los aspectos técnicos y financieros de toda entidad empresarial, en tanto obedecen a la generación de utilidades y la explotación de una actividad lucrativa; las cooperativas se enfocan primordialmente en utilizar los recursos en función de un

bienestar mayor asociado a la comunidad y a las personas que trabajan dentro de estas agrupaciones. Para COOSEC R.L. esto constituye la base del proyecto, ya que es el modelo productivo que se apega de mejor manera a la necesidad que viven sus participantes; se fundamenta principalmente en la necesidad de organizarse dentro del sistema económico y utilizar los recursos disponibles para solucionar las necesidades generales del grupo.



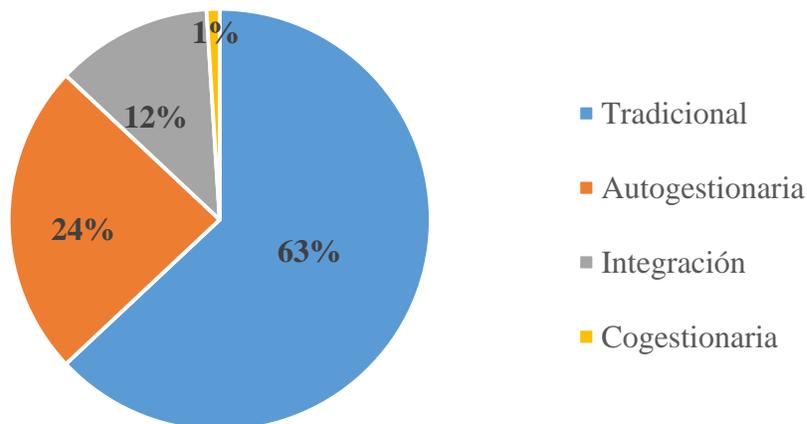
**Figura 1. Contribución del cooperativismo a la sociedad costarricense. Imagen recopilada del IV Censo Nacional Cooperativo 2012, INFOCOOP.**

### **2.1.2. Modelos cooperativos**

El sistema cooperativo presenta cuatro modelos fundamentales, agrupados de acuerdo con sus particularidades y que dan criterio a su respectiva clasificación y puede definir la estructura y la organización administrativa. En primer lugar, se encuentran las cooperativas tradicionales, donde el asociado se encarga de realizar los aportes respectivos al capital y, a cambio recibe los servicios de la cooperativa. Este es el modelo más utilizado a nivel nacional, con un 63% de la participación.

Cabe destacar que COOSEC R.L. pertenece a este modelo cooperativo, de servicios múltiples (según artículo 26 de la Ley de Asociaciones Cooperativas vigente), donde cada uno de sus asociados está comprometido en generar los recursos para el desarrollo de la empresa y el logro de los objetivos en común.

Las cooperativas de autogestión se caracterizan porque sus asociados cumplen doble función de propietarios y trabajadores de la cooperativa que integran; son quienes tienen el control de los medios de producción. Serrano (1997) menciona “este tipo de empresa es considerada como la forma más pura de cooperativismo, porque en ella participa solamente el que brinda su aporte de trabajo” (p. 34). Esto le da el derecho al asociado de disfrutar de manera total, el excedente que ese aporte laboral genera y que además, no puede ser despedido. Este modelo ocupa el segundo lugar con un 24% de participación correspondiente a un total de 92 cooperativas. En el modelo de integración se hacen presentes federaciones, uniones y organismos auxiliares del cooperativismo, que corresponde a un 44% del total de cooperativas y por último, la empresa de cogestión con una representación de 1% se basa en una filosofía de relaciones del trabajador con la empresa, lo cual le permite tener participación en las decisiones económicas de la empresa; la función básica es regular las relaciones donde se garantiza protección de los intereses y derechos de los trabajadores.



**Figura 2. Distribución de las cooperativas según modelo. Datos recopilados del IV Censo Nacional Cooperativo 2012, INFOCOOP.**

### 2.1.3. Actualidad del sector construcción

En Costa Rica el sector construcción juega un papel importante en el desarrollo de su economía; es la pieza fundamental en la inversión nacional, que desencadena en otras actividades productivas y se interpreta como un indicador de crecimiento y dinamismo de la economía actual; en tanto que, cuanto mayor aflora la capacidad socioeconómica, mayor es la inversión en infraestructura.

De acuerdo con el Programa Macroeconómico 2016-2017 del Banco Central de Costa Rica, la producción económica proyectada en el sector construcción se encuentra en el tercer puesto con un aumento de 4.6 puntos, lo cual indica una buena mejoría después del resultado de 0.7 puntos en el 2016, gracias a la ejecución de los programas de “Mejoramiento Ambiental del Área Metropolitana de San José” y “Abastecimiento de agua potable para el Área Metropolitana de San José, acueductos urbanos y alcantarillado sanitario de Puerto Viejo de Limón”, el inicio del Proyecto hidroeléctrico “La Perla” y un mayor grado de ejecución (el más alto) en el proyecto Geotérmico “Pailas II” (p. 33).

**Tabla 2. PIB y valor agregado por industria. –variación % interanual.**

	2015	2016	2017
Producto Interno Bruto Real	2.8	4.2	4.5
Agricultura, silvicultura y pesca	-4.1	3.0	3.9
Manufactura	0.0	4.1	4.2
Construcción	4.5	0.7	5.3
Con destino público	0.9	-8.6	6.2
Con destino privado	6.0	4.4	5.0
Comercio, restaurantes y hoteles	3.7	4.1	4.1
Transportes, almacen. y comunic.	5.0	5.2	5.3
Intermediación financiera y seguros	7.7	7.8	8.0
Otros servicios prestados a empresas	8.1	7.8	6.9
Resto*	2.9	2.5	2.9

\*/Incluye actividades de minas y canteras, servicios de electricidad y agua, inmobiliarias, administración pública, servicios comunales, sociales y personales.

Nota: Elaboración propia con base en el Programa macroeconómico 2016-2017 del Banco Central de Costa Rica.

Estos resultados, se ven reflejados principalmente en las obras de tipo habitacional y comercial donde según datos del Informe Anual 2016 del Colegio de Ingenieros y Arquitectos la dinámica aumentó en las obras de tipo habitacional con un 10%, seguido de los proyectos comerciales que creció un 29%; lo cual brinda un esquema favorable para el sector y le permite mejorar su participación en contraste a los resultados de períodos anteriores poniendo de manifiesto la oportunidad existente en el mercado para explotar la capacidad comercial de las empresas constructoras por medio de la innovación (p. 1).

Para las empresas constructoras, como COOSEC R.L. se hace necesario buscar soluciones a las nuevas exigencias, que al igual que en otros campos empresariales, se da por la continua búsqueda de mejores condiciones, de la generación de valor agregado y mecanismos que sean cada vez más eficientes, por lo que los objetivos en este campo se centran en la mejora de los procesos o puesta en obra. Sin embargo, dentro de este sector comercial las reglas ya están encaminadas a cubrir las demandas de los clientes, por lo que la tarea de las empresas es comenzar a aplicarlas y experimentar en nuevas características para su empresa como la certificación de carbono neutral, la calidad total, los procesos de calidad tecnológicas y sostenible, el uso de productos alternativos, amigables con el ambiente, además de otros como la aplicación de la responsabilidad social, ello en función de abrirse un espacio diferenciador entre otras compañías de su mismo rango.

#### **2.1.4. Cooperativas del sector construcción**

Actualmente, y de acuerdo con el Programa Estado de la Nación en la Síntesis del IV Censo Nacional Cooperativo 2012, a nivel nacional existen 3 cooperativas en el sector construcción, dedicadas a la construcción de viviendas, especialmente proyectos de vivienda popular. (p. 23). Siendo así, COOSEC R.L. se establece como una de las empresas pioneras en esta actividad dedicada principalmente a proyectos de infraestructura a nivel comercial e institucional, con un modelo innovador dentro del estándar cooperativo. El principal motor que facilitó la decisión de crear la cooperativa constructora fue y sigue siendo la alta experiencia de los asociados de COOSEC R.L. en el área de construcción, logrando fusionar ambas áreas; por un lado, todas las facilidades de ser una cooperativa y en otra instancia la oportunidad de aprovechar las capacidades, habilidades y aptitudes en el campo constructivo que poseen la mayoría de sus asociados.

### **2.1.5. Gestión financiera**

Las reglas dentro de la gestión empresarial han variado para ceder espacio a nuevos estándares mucho más controlados, basados en la eficiencia de cada uno de los procesos en los cuales se involucran los recursos financieros; se parte del hecho de que las organizaciones no se pueden dar el lujo de gastar e invertir sin antes haber analizado e interpretado la información financiera de la empresa, a fin de tomar decisiones sobre una base real y actualizada, pues la gestión financiera cumple un rol primordial respecto al impacto financiero que provoca en la organización, donde los riesgos en el mercado son crecientes y se deben dominar los instrumentos disponibles en el sistema, para la correcta estructuración de estrategias tendientes a la maximización de los beneficios y a la minimización de los diferentes riesgos. Córdoba, M. (2012) apunta que:

La gestión financiera es aquella disciplina que se ocupa de determinar el valor y tomar decisiones. La función primordial de las finanzas es asignar recursos, lo que incluye adquirirlos, invertirlos y administrarlos. La gestión financiera se interesa en la adquisición, financiamiento y administración de activos con alguna meta global en mente (Camacho y López, 2007). La gestión financiera se encarga de analizar las decisiones y acciones que tienen que ver con los medios financieros necesarios en las tareas de dicha organización, incluyendo su logro, utilización y control. La gestión financiera es la que convierte a la misión y visión en operaciones monetarias (p. 3).

Esto implica, tomar decisiones de acuerdo con las necesidades en cuanto al uso y aplicación de los recursos disponibles, la previsión de financiamiento externo para cubrir los requerimientos necesarios para la empresa, la gestión de financiamiento adecuado a las características y la capacidad de la cooperativa, además del estudio de la viabilidad financiera y económica de las inversiones por ejecutar; todo ello de la mano de la adecuada generación y control sobre la información financiera de la empresa. A través de ello, se logra una toma de decisiones certera que se convierte en resultados eficientes para resolver las necesidades de la empresa encaminada a la efectividad y eficiencia operacional, la confiabilidad de la información financiera, la consecución de los objetivos financieros y un mejor control de los riesgos financieros.

### ***2.1.5.1. Planificación financiera***

La planeación financiera parte del concepto de la gestión financiera, en tanto se encarga de diseñar los planes y objetivos, además de dar dirección considerando los factores que puedan intervenir en las finanzas de la empresa. Cuando existe la cultura de gestión financiera, el siguiente paso consiste en la planificación, la cual implica elaborar las estrategias de gestión, valorando previamente toda la información financiera que posee la organización, estableciendo los planes por seguir y, a raíz de ello, constituir el rango de acción y las estrategias para cumplir con los planes asignados.

Se plantean dos fases; la primera, se compone de una fase mecánica donde se establece el qué hacer y a dónde se quiere llegar con el proceso, procediendo de igual manera a preparar una estructura; en este punto se comprenden las actividades de planeación y organización. La segunda etapa es dinámica, referida al manejo que se ha estructurado o de poner en marcha lo planteado en la primera fase; aquí intervienen las actividades de dirección y control.

El proceso se vuelve significativo, pues mediante este se logra una optimización de las funciones de la organización. Una buena planeación interna, considera los aspectos del futuro y el periodo para el cual se hacen los planes. Koontz H, Weihrich H y Cannice M (2012) definen la planeación como:

La base de todas las funciones gerenciales que consiste en seleccionar misiones y objetivos, y decidir sobre las acciones necesarias para lograrlos; requiere tomar decisiones, es decir, elegir una acción entre varias alternativas, de manera que los planes proporcionen un enfoque racional para alcanzar los objetivos preseleccionados (p. 108).

Sin duda alguna la planeación proporciona los fundamentos para una acción efectiva y eficaz las cuales, provienen de la destreza de la administración para prepararse y anticiparse a los cambios que pueden afectar los objetivos organizacionales y ser imprescindible para integrar las funciones administrativas y necesario para ejercer control sobre las operaciones de la organización.

### ***2.1.5.2. Lineamientos estratégicos***

La administración estratégica juega un rol crítico en el éxito de una organización; la creación de un buen plan con estrategias acertadas puede ser de gran utilidad para obtener un alto rendimiento organizacional. Sin embargo, el análisis del entorno interno y externo en que juega la organización, es necesario donde podamos determinar los problemas que impiden que la cooperativa tenga una marcha eficiente. Existen diferentes niveles de estrategia como lo indican Robbins y Coultier (2000) “Si una organización elaborara un solo producto o servicio, sus gerentes podrían desarrollar únicamente un plan estratégico que abarcara todas sus actividades” (p. 236).

Este tipo de enfoque en diferentes niveles de jerarquía, puede ser beneficioso para llegar a los resultados corporativos esperados, la idea fundamental es dar respuestas estratégicas apropiadas, a través de pautas o lineamientos que cambian de acuerdo con la evolución de la organización y es imprescindible comprender con exactitud las necesidades de esta. El esquema estratégico es un proceso rotativo, formular los lineamientos por seguir es primordial; no obstante, se debe dar seguimiento continuo al plan, dado el caso que se puede fracasar, si no se llegara a implementar y evaluar de forma adecuada.

### ***2.1.5.3. Plan financiero***

Cuando nos referimos a la Planeación Financiera, intuitivamente pensamos en un modelo de proyecciones que aportan los estados financieros donde se incluyen resultados, balance de situación financiera y flujos de recursos con sus respectivos indicadores. Sin embargo, este tema comprende todo un conjunto de actividades, las cuales se desarrollan principalmente en el nivel estratégico tanto de negocio, como funcional y en menor grado, en el nivel operativo. El proceso de Planeación Financiera ha sido y seguirá siendo uno de los más importantes por llevar a cabo en cualquier tipo y tamaño de organización. Van Horne (1997) afirma textualmente:

La planeación financiera significa analizar los flujos financieros de una compañía, hacer proyecciones de las diversas decisiones de inversión, financiamiento y dividendos... La idea es determinar donde ha estado la empresa, donde se halla ahora y hacia dónde va (p. 799).

La mayor parte de la información empresarial surge de la contabilidad; sin embargo, no es la única fuente. Los flujos de caja, ofrecen un parámetro y una perspectiva donde se opera el valor presente de los fondos en un momento del ejercicio determinado; el análisis de la información obtenida desprende el origen y aplicación de fondos a la fecha del corte. De esos mismos datos se desprenden los flujos proyectados donde se programa un estándar de lo esperado en la planeación, de suma utilidad para mantener la dirección convenida, y los presupuestos que constituyen una guía de acción en cuanto a ser planes integrados y coordinados que facilitan la utilización adecuada de los recursos empresariales, ya sea de manera integrada o en un área especificada por la versatilidad de implementación; sin olvidar que cuando se prepara un plan financiero se deben tomar en cuenta diferentes escenarios, ya que pueden presentarse eventualidades las cuales impactan de manera positiva o negativa a la organización.

Existen dos decisiones importantes que se toman en consideración para la planeación financiera. La primera radica en la obtención de recursos, las decisiones de financiamiento para la adquisición de activos necesarios para invertir, además de encontrar la mezcla adecuada entre capital propio o accionario y capital financiado. Por otro lado, en la contrapartida de inversión, que es una de las grandes decisiones financieras por el riesgo que conlleva, se necesita de información e instrumentos sobre las alternativas para inclinarse por lo más acertado. El único ideal es incrementar las utilidades; por este motivo los gerentes valoran los beneficios que justifican la inversión, ya que una vez efectuada, los efectos son irreversibles.

Es en este punto donde el control entra en juego, la ejecución de planes financieros no sería eficaz si no se verifica su cumplimiento, así lo ratifica Albornoz (2012) “La dirección superior de la organización necesita un adecuado control de gestión, el cual se puede definir como un proceso mediante el cual los directivos se aseguran de la obtención de recursos y del empleo eficaz y eficiente de los mismos en cumplimiento de los objetivos de la empresa u organización” (p. 133). El control compete a quienes dirigen una empresa; en este caso el administrador debe establecer sus sistemas y herramientas de control comparando los resultados con lo planeado como parámetro, efectuando los ajustes necesarios. Por otro lado, se debe tener en cuenta el crecimiento que se espera durante el periodo durante el cual se realiza la planeación; si bien es bueno crecer, este debe darse de forma ordenada, con el objetivo de que sea sostenible al paso de los años.

### **2.1.5.3.1. *Proyección de inversiones***

Las inversiones son colocaciones de dinero sobre las que la organización espera obtener un rendimiento a futuro, con el objetivo de aumentar el capital, pueden ser a corto o a largo plazo. El gerente debe hacer un análisis de cuáles son las mejores opciones para invertir el dinero de la organización, al respecto Bravo y Mondragón (2010) definen:

Un ejecutivo financiero que administre el efectivo de su empresa, no es simplemente un cajero que paga cuentas y acepta pagos. Sus responsabilidades son más amplias, tiene que decidir sobre un gran número de problemas relacionados con la administración del efectivo, ya que este es un activo líquido de gran importancia para las operaciones diarias de la empresa (p. 60).

Aquí juegan dos variables trascendentales; la rentabilidad y el riesgo. Por un lado, el objeto de efectuar inversiones donde la perspectiva es mejorar los rendimientos, contra la probabilidad de generar pérdidas considerables. Se debe buscar un nivel de riesgo aceptable basado en estimaciones proporcionadas por los datos contables de la organización, donde no se pierda el equilibrio financiero en caso de necesidades o eventualidades inesperadas. Dentro de las proyecciones de capital, las inversiones son de vital importancia; dado este motivo, se considera de forma separada a las proyecciones financieras.

### **2.1.5.3.2. *Proyección de estados financieros***

Toda la información financiera de las organizaciones se encuentra registrada en un mayor. Las transacciones de un periodo fiscal modifican las cuentas y estos cambios se reportan periódicamente en los estados financieros. De acuerdo con esto Irarrázaval (2010) precisa:

Los estados financieros básicos son la principal fuente de información para la toma de decisiones de los inversionistas actuales y potenciales. El balance general está diseñado para proporcionar una fotografía de la situación financiera de una organización. El estado de resultados proporciona información de gran valor en relación a como se generó el resultado durante un cierto periodo (p. 62).

La información contable debe presentar dos características a saber; primero, la utilidad como una cualidad para adecuarse al propósito de los diferentes usuarios, sean accionistas (asociados en el caso cooperativo), trabajadores, auditores e instituciones financieras y confiabilidad que refleja la veracidad y validez de lo que sucede en la organización. Por otra parte, el administrador debe tener su mira puesta en el futuro, por lo cual determinará planes con el fin de alcanzar objetivos financieros basados en las proyecciones o en el presupuesto de estados financieros que se elaboran de acuerdo con cálculos estimativos de transacciones que aún no se han realizado.

#### **2.1.5.3.3. *Origen y aplicación de fondos***

Este estado se utiliza en el pronóstico de posibles situaciones de riesgo, es principalmente utilizado para evaluar la procedencia y utilización de fondos en el largo plazo. Así lo confirman Bravo y Mondragón (2010) “Estado financiero que nos muestra los orígenes del numerario o fondos de una empresa, así como la aplicación de los mismos en un periodo o ejercicio determinado pasado, presente o futuro” (p. 50).

La idea es conocer de dónde provinieron los recursos de la organización para un periodo determinado, donde las principales fuentes de recursos suelen ser aportaciones de capital, excedentes de los periodos actuales y anteriores, o la adquisición de deuda. Y el destino que se le dio a esos recursos, por ejemplo, compra de activos e inversiones, pago de deudas y pago de dividendos entre los más frecuentes. Este conocimiento permite que el gerente tenga un panorama del nivel de capital que maneja la organización, por cuanto se podrá plasmar un plan eficiente de requerimientos en el mediano y largo plazo.

#### **2.1.5.3.4. *Proyección flujos de caja***

El objetivo general del flujo de efectivo es determinar la capacidad de la organización para generar dinero, según Irarrázaval (2010) “Muestra los flujos de efectivo ocurridos durante un periodo de tiempo. Su contenido revela los ingresos y egresos de efectivo provenientes o empleados en actividades operacionales, de financiamiento o de inversión, además de la variación neta del efectivo” (p. 79).

Con este flujo podemos analizar si la organización puede cumplir con sus obligaciones y con sus proyectos de inversión y crecimiento. Aunado a esto se puede hacer un análisis de las partidas individuales que tienen incidencia en la generación del efectivo. Con la proyección del flujo a futuro se ayuda a evitar cambios arriesgados en la situación del efectivo, donde peligre el crédito hacia sus acreedores o excesos de capital inmóvil en efectivo. Será de gran utilidad para la generación de estrategias que cooperen con un uso de recursos más eficiente. Es significativo tener claridad de la capacidad para generar efectivo, de esto se desprende la toma de decisiones de acuerdo con la verdadera capacidad de liquidez de la organización.

#### **2.1.6. Control financiero**

La planeación financiera es elemental en cualquier tipo de organización donde intervenga el manejo de capital; sin embargo, pierde el sentido si ninguna de las estrategias está centrada en el control de este, que permita el análisis del contexto actual. Será el mayor aporte corregir y mejorar procesos finalizando en la consecución de objetivos deseados. Promover un ambiente controlado es de vital importancia para lograr una administración eficiente de recursos, así lo señalan Robbins y Coultier (2000) que detallan “Es el único medio por el cual los gerentes pueden saber si las metas de la organización han sido alcanzadas o no y las causas de una u otra situación” (p. 556).

Todos los controles que se manejen dentro de la organización recaen en el ámbito financiero. Si no se llega a ejercer el control, la administración no tendría ningún medio para saber si sus resultados son apropiados y qué acciones son las que se deben seguir. Colocando como un objetivo necesario del control financiero, comprobar que la marcha va en la línea correcta, cumpliendo con los objetivos de ventas, ganancias y rendimientos propuestos en la planeación, esto conlleva a que la organización se ratifique en seguridad y confianza. Por otro lado, otra gran utilidad de este tipo de control es que favorece en la detección de errores y áreas de mejora, donde podrían estar en riesgo, los propósitos organizacionales, así como pérdida de ventaja competitiva, y en el peor de los casos, comprometer las operaciones de la organización. Aunado a esto se pueden elaborar pronósticos y simulaciones en diferentes contextos que son un gran refuerzo cuando se requiere tomar decisiones de inversión.

### ***2.1.6.1. Control interno***

Si una organización no tiene controles adecuados, puede ver cómo sus costos aumentan vertiginosamente, o descubrir que no logra alcanzar sus metas. Independientemente de cuán minuciosa sea la planificación, un programa o una decisión puede ser ejecutada de modo deficiente si no cuenta con un sistema de control satisfactorio. Por este motivo es necesario considerar los beneficios de un sistema de control correctamente diseñado.

No obstante, se debe ser cuidadosos con las personas que van a ser monitoreadas, pues quien ejerce el control puede ser visto de mala manera por querer inmiscuirse en el trabajo de los colaboradores. Este tipo de mentalidad es común en las empresas y es, el verdadero sentido del control un proceso de mejora continua, que no busca perjudicar, sino más bien buscar el crecimiento y el beneficio para la organización.

El control juega un papel fundamental en la administración, el motivo más evidente es que hasta la mejor planeación se puede desviar del camino trazado, cualquier empresa incluyendo la cooperativa, tiene el afán de que sus operaciones se ejecuten de la mejor manera, en este caso el control se aprovecha para detectar fallas y corregir los procesos erradicando los defectos, detectar cambios del entorno que afectan los productos o servicios de la organización. También se permite que la gerencia maneje el avance de los empleados sin obstaculizar su cuota participativa, por el contrario, ayuda en la delegación de funciones y colabora con el trabajo en equipo.

El proceso de control es un ciclo repetitivo; empieza por fundamentar un estándar, que va a funcionar como el punto de comparación o expectativa de lo que se quiere lograr. Los encontramos de diferentes tipos, como la calidad, cantidad, tiempo y costos. Se continúa con la evaluación del desempeño donde interviene el trabajo realizado, el cual es medido con elementos establecidos para cada tarea; se compara la medición con el estándar establecido, y se comprueba la existencia de fallas. Finalmente, la acción correctiva; pretende adecuar las fallas al estándar establecido. Aunado a esto en la práctica todas las actividades empresariales se encuentran bajo algún control por lo que interviene en todas las áreas y niveles de la organización.

#### **2.1.6.1.1. Control del efectivo**

Se puede definir como las medidas de la administración que promueven consistencia en el tratamiento de cada una de las operaciones que genera efectivo. Este proceso debe apoyar el control del activo circulante con el que se dispone, y tiene como propósito disminuir los errores y el riesgo de pérdidas, exactitud en registros, información y pronósticos financieros, evitar fraudes y comprobar la autenticidad de los resultados operacionales. Bravo y Mondragón (2010) asocian el efectivo con “Capacitar a la empresa de fondos suficientes para que realice su negocio ordinario; es decir poder efectuar compra y ventas. El dinero se necesita para futuros intercambios de bienes y servicios” (p. 61).

Este tipo de control se ejecuta confrontando los reportes de ingresos, egresos y saldos, generados en las operaciones organizacionales contra el efectivo, de manera que el gerente pueda tener un horizonte de las necesidades de efectivo y que pueda tomar decisiones ante diferentes situaciones como exceso de liquidez que puede desprender ineficiencia en el uso de los recursos, por otro lado, escasez de efectivo donde se debe buscar la manera de dotar los recursos necesarios para las operaciones diarias. Sin olvidar que una aplicación ineficiente o evasión de los controles puede desencadenar en terribles consecuencias, como los saldos falseados de efectivo por motivo de centrifugas de fondos o sobregiros, donde corresponde encontrar el origen del problema, ya sea de acciones voluntarias catalogadas como acciones fraudulentas que atentan los principios organizacionales o involuntarias donde se corrija para subsanar los estados financieros.

#### **2.1.6.1.2. Control de inventario**

El inventario representa el corazón del negocio en tanto ponemos a las ventas como los generadores de capital, donde la base es la compra y venta de bienes y servicios. Bravo y Mondragón (2010) explican “Inventarios es una lista de bienes que pertenecen a determinada persona o empresa. De aquí se desprende la importancia que debe existir para su control” (p. 87).

El control de inventarios se divide en dos funciones, primero el control contable que se encarga de un registro adecuado de los materiales recibidos y consumidos. Por otro parte, el control

de explotación se ocupa de mantener las existencias en un nivel óptimo entre dos extremos. Temo en cuenta las necesidades y los recursos disponibles, primero un nivel excesivo que causa costos de almacenamiento y segundo un nivel bajo, que no permite hacer frente a la demanda. Este tipo de control contribuye con la reducción del riesgo de pérdidas por antigüedad o pérdida de valor en el mercado.

Asimismo, colabora con la utilización eficaz del capital que se dispone para financiar el ciclo del inventario. En el caso especial de la cooperativa que presta servicios contribuye con la eficiencia en la ejecución de obras al mantener la disponibilidad de insumos para trabajar a medida que sea necesario. Con la información procesada a partir del control de inventario se pueden crear presupuestos con el objetivo de mantener niveles óptimos de materias primas, minimizando el riesgo de quedarse sin existencias.

#### **2.1.6.1.3.        *Control de cuentas por cobrar***

Las cuentas por cobrar representan una de las decisiones más complicadas para el gerente, se requiere de políticas de crédito y cobranza que favorezcan la recaudación de los fondos invertidos. Bravo y Mondragón (2010) especifican “Las cuentas por cobrar representan en toda organización, el crédito que concede la empresa a sus clientes, sin más garantías que la promesa de pago a un plazo determinado” (p. 75).

Por este motivo se vuelve riesgoso, el ofrecer crédito a los clientes, porque se debe determinar un nivel aceptable del riesgo en el cual se puede incurrir, en caso de que se generen cuentas incobrables. El volumen de cuentas por cobrar dependerá de la política de crédito y del grado de riesgo que se decida, donde a mayor riesgo, mayores ventas y mayores posibilidades de cuentas incobrables. Una buena administración de las cuentas por cobrar, dotará en forma regular de efectivo. Se deben establecer los parámetros o elementos para los sujetos de crédito, así como una política de cobranza que se desempeña como un factor determinante en el flujo de efectivo, en otras palabras, nada se logra hacer con generar ventas altas, si la recuperación del efectivo es lenta. La idea es contar con las herramientas necesarias para ejercer control sobre la cartera crediticia que finalmente maximice las utilidades de la organización.

#### **2.1.6.1.4. Control de compras**

La actividad de las compras conlleva un proceso, el cual es parte de la administración de operaciones. Robbins y Coultier (2000) lo conceptualizan como “el diseño, operación y control del proceso de transformación por el cual ciertos recursos, como la mano de obra y las materias primas, se convierten en bienes y servicios terminados” (p. 852). Bajo esta premisa se comprenden las compras como un proceso que comienza desde su planeación hasta cuando llega a su punto final de control donde la organización mide si se están logrando los objetivos financieros.

Las compras comienzan con la negociación con la cual se obtiene un producto al precio conveniente, en el tiempo justo y en el lugar adecuado; por tanto, este proceso supone la localización y selección de proveedores, donde se procede a una adquisición de productos luego de una negociación del precio y condiciones de pago. Este proceso es acompañado o controlado para garantizar su cumplimiento en las condiciones tratadas. Así que la administración de las compras juegan un papel importante para la actividad empresarial, primero en la obtención de utilidades donde los costos repercuten en el precio de venta final. Si son bajos, puede ofrecerse un precio competitivo y un mejor margen de utilidad; luego en la fijación del precio de compra-venta, que bien con una planeación de requerimientos, pueden ser negociados si se adquieren en mayores proporciones mejorando las ganancias y la operación eficiente de inversión-costos intervenido por la eficiencia y eficacia con la cual se traten los materiales, el factor tiempo donde las entregas de productos terminados son fundamentales y el factor espacio donde el inventario debe cubrir las necesidades. Un exceso de este puede ocasionar costos de almacenamiento y por obsolescencia de productos y, un faltante puede atrasar las operaciones de la organización; esto podría generar una mala posición ante los clientes.

No obstante, el proceso de control no es posible si no existen normas fijadas. Dichas normas deben ser precisas y cuantitativas con el fin de lograr la estandarización del proceso. Un manual de compras es necesario; mediante este se proporcionan las políticas, objetivos, procedimientos, funciones y responsabilidades para el ordenamiento de la operación. Esto favorece la búsqueda de proveedores previamente evaluados y la adquisición de insumos con el precio justo en la cantidad adecuada, con la mejor calidad dentro el menor tiempo posible.

#### **2.1.6.1.5. Control de cuentas por pagar**

Siguiendo los puntos anteriores, las cuentas por pagar son originadas en las compras de activo para generar y mantener las operaciones de la organización, permiten controlar las deudas o pasivos que se tienen con terceros quienes ofrecen crédito, el cual es de gran utilidad, dado que muchas veces no se tiene la liquidez para pagar de contado, pero si se puede cancelar con plazos determinados. Las compras y las ventas juegan un papel determinante para el bienestar de la cooperativa, donde una buena administración de las compras y de las políticas de cobranza favorece mantener las finanzas saludables. Al respecto Montoya (2010) indica:

La forma como se compra, el precio, las condiciones de compra, la cantidad y calidad de los productos que se compran, la relación y la claridad en las negociaciones con los proveedores, la garantía, el servicio y las ventas, son algunos de los elementos que debe manejar el jefe de compras y que determinan el éxito o fracaso de una gestión comercial y muchas veces el futuro de las empresas (p.1).

En tanto los encargados administren bien y generen un equilibrio entre los activos y los pasivos, de acuerdo con posibilidad de adquisición de la cooperativa, el riesgo disminuye. El problema subyace en realizar compras excesivas e inoportunas sin tener la capacidad para hacer frente, y por otro lado, la recuperación de las ventas ya sea de contado, (las que más favorecen) o de crédito, en las cuales existe el riesgo, de atrasos por parte de clientes o, aún más grave, la generación de cuentas incobrables. Esto puede sostener desbalances que ponen el ámbito financiero en juego. Por ende, las cuentas por cobrar son de indispensable recuperación con el objetivo de poder cancelar las cuentas de la organización con sus proveedores a tiempo.

#### **2.1.6.1.6. Control contable**

El control contable se entiende, como un elemento del control financiero en cuanto al conjunto de actividades y procedimientos, las cuales llevan a cabo la organización para desarrollar un adecuado registro, clasificación y orden sobre la información financiera, así como todas las transacciones relacionadas con ello, presentados por medio de los estados financieros con el fin de

verificar que la contabilidad sea correcta y fiable y permita conocer las entradas y salidas de dinero de la organización en tiempo real y, utilizarlas en los procesos de toma de decisiones. Así se tendrá una mejor percepción de la realidad financiera de la empresa y menor incertidumbre, ya que, mientras más compleja sea una decisión, más detallada debe ser la información que se utilice a fin de tomar decisiones acertadas y basadas sobre información real e inmediata. Según Montaña, E. (2013) indica que:

Permitir que la información contable sea fidedigna, indica que la información es tomada fielmente de los libros. Para que los estados financieros sean confiables deben cumplir los siguientes requisitos: tener principios contables aceptados y apropiados a las circunstancias; poseer información financiera suficiente y apropiada, resumida y clasificada en forma adecuada; y presentar los hechos económicos de forma tal que los estados financieros reflejen la situación financiera, los resultados de las operaciones y los flujos de orígenes y aplicaciones de recursos en forma apropiada y razonable (p. 57).

El tema del control contable es visto con vital importancia, pues no incluye solo el hecho de presentar los números financieros de la cooperativa, sino que además corresponde a un proceso completo que se rige con base en los principios contables y en la capacidad de la empresa para mantener un orden y control estricto en su información. Así se puede obtener información confiable, veraz, oportuna y fidedigna de la actividad diaria de la organización. Todo ello se traduce en una imagen empresarial positiva y de seguridad, tanto a nivel interno como frente a los clientes, entidades financieras y proveedores, logrando así una mejor presentación a nivel comercial.

#### **2.1.6.1.7. Control de costos**

El control de costos se encarga de gestionar los recursos financieros y materiales referentes a la adquisición y/o consumo de insumos; es decir, a los costos de fabricación y producción de la empresa o los costes de los servicios en el caso de la cooperativa. Su importancia radica en la capacidad de la organización para examinar los costos correspondientes al ejercicio económico a fin de buscar las estrategias para reducir los gastos y maximizar las ganancias, puesto que tanto en una pequeña, mediana o gran empresa, los costos no controlados pueden tener un fuerte impacto

respecto a la relación ingresos – gastos, donde los ingresos generados pueden no cubrir la generación de gastos. Se darían, por tanto, resultados negativos en la actividad. Sinisterra, G. explica (2006):

Cualquier técnica o mecánica contable que permita calcular lo que cuesta fabricar un producto o prestar un servicio. Una definición más elaborada indica que se trata de un subsistema de la contabilidad financiera al que le corresponde la manipulación de todos los detalles referentes a los costos totales de fabricación para determinar el costo unitario del producto y proporcionar información para evaluar y controlar la actividad productiva. Por manipulación de los datos de costos se debe entender su clasificación, acumulación, asignación y control (p. 9).

Una revisión y confrontación continua de los gastos contra los ingresos generados por cada proyecto permite conocer de antemano, en qué proporción los ingresos cubren los costos generados, de modo que se puedan controlar los costos extra, no contemplados, y lograr un máximo control a un mínimo costo. En este caso se pueden utilizar herramientas de aplicación como el uso de presupuestos (por medio del cual puede establecerse todos los costos correspondientes) y, a partir de ahí, comenzar a controlar y nivelarlos por proyecto, ajustándose a la cotización previamente realizada o pudiendo controlar la incertidumbre respecto a costos extra, para aplicarlo a futuras actividades. Entre otras funciones, el control de costos proporciona información necesaria para la planeación financiera y estratégica en cuanto al costo de los servicios, la toma de decisiones basados en una fuente racional, además de que representa un proceso de retroalimentación para medir el comportamiento sobre la eficiencia y eficacia de la organización, tomándolo como punto de partida para futuros proyectos.

#### **2.1.6.1.8.      *Control de planilla***

En una empresa con una cantidad considerable de empleados y trabajadores, el control de planillas es necesario no solo para el pago de salarios y prestaciones laborales, sino que permite conocer los gastos administrativos por concepto de nómina y de esta forma generar mayor

información para alimentar la información financiera y la toma de decisiones. Relacionado con ello, Sinisterra G. (2006) cita:

Las empresas cuentan con muchos empleados y trabajadores que desarrollan diversas tareas y los salarios que ellos devengan constituyen el costo de la mano de obra, aunque en forma más precisa, el costo de la mano de obra incluye la totalidad de los costos de los recursos humanos que participan en la conversión de los materiales en productos acabados. La acumulación de los costos de mano de obra no sólo permite conocer los valores incurridos por este elemento, también favorece el control a través del análisis, cuando se compara lo ejecutado con los parámetros de referencia definidos en la planeación a través de los presupuestos (p. 115).

El control de planillas se encarga entonces, de gestionar la estructura de la nómina de tal forma que genere resultados en función al control de costos específicos; donde la mano de obra corresponde a un porcentaje relevante en el desglose de insumos, que a través del registro de planilla, permite confrontar los costos por mano de obra ejecutados contra los cálculos realizados en el presupuesto, de modo que pueda revisar en qué proporción se está logrando ajustar y ejecutar el presupuesto a la medida de las necesidades.

Ya no se limita a su función básica de registro de actividad de los trabajadores e ingresa a participar dentro de los componentes de los estados financieros para la toma de decisiones., decisiones como mantener o hacer recorte de personal para ajustar la mano de obra, información respecto a gastos excesivos en mano de obra o la necesidad de ingresar más personal para mejorar la estructura y el desarrollo de la obra, con lo cual le permite ajustar sus recursos hacia la optimización del proyecto.

#### **2.1.7. Análisis vertical y horizontal de estados financieros**

Las herramientas de análisis vertical y horizontal parten del concepto de la gestión financiera, en tanto buscan analizar detalladamente cada una de las cuentas que componen los estados financieros, de modo que puedan identificarse variaciones entre las diferentes cuentas del balance

y comparar los resultados entre periodos (dependiendo del tipo de análisis que se desarrolle), con la finalidad de examinar cada movimiento realizado la empresa para determinar sus efectos sobre la actividad de la empresa y a partir de ello, continuar con el procesos de toma de decisiones fundado en los resultados obtenidos a través de estos análisis, además de pronosticar escenarios que le permitan anticiparse a posibles eventualidades y la conveniencia o no de posibles alternativas.

“En el análisis vertical, se realiza la comparación entre una y otra cuenta del mismo estado financiero, ya sea balance general o estado de resultados, comparando las cifras en forma vertical para determinar la participación de cada cuenta dentro del total; establece la relación porcentual que guarda cada componente del estado con respecto a la cifra total o principal” (Salas, 1990, p. 16). Es importante resaltar que se aplica para cada periodo y permite una mejor comprensión de la estructura y composición de los estados financieros.

El análisis horizontal por su parte, es una comparación entre cuentas de dos periodos distintos y lo que busca es determinar las variaciones existentes entre cada partida de los estados financieros entre los periodos en estudio y puede diagnosticar el comportamiento de la empresa entre un año y otro. Salas (1990) hace referencia como “el análisis horizontal permite determinar la magnitud e importancia relativa de las variaciones registradas en los estados, a través del tiempo, con la finalidad de identificar las tendencias que se muestran en el pasado y en la actualidad” (p. 10).

Estas herramientas permiten a la administración demostrar cuales son aquellas partidas que tienen mayor relevancia dentro de los estados financieros, ya sea que sus efectos sean positivos y puedan desarrollarse estrategias hacia estas actividades o, sus efectos sean negativos y deban establecerse métodos para contrarrestar dichos resultados; todo ello hacia la consecución de resultados óptimos dentro de la organización.

#### **2.1.8. Proyección de razones**

Las razones financieras son indicadores utilizados para medir la realidad económica y financiera de una empresa, así como la capacidad para asumir sus diferentes obligaciones; estas

herramientas evalúan el rendimiento a partir del análisis de las cuentas del estado de resultados y el balance general, con el fin de evaluar la relevancia de cada razón dentro de los estados financieros.

El análisis de estas razones varía, según los intereses específicos de la persona, para los acreedores del negocio que están interesados principalmente en la liquidez de la empresa, sus reclamaciones o derechos son de corto plazo, y la capacidad de una empresa para pagarlos, se juzga mejor por medio de un análisis completo de su liquidez. Por otra parte, los derechos de los tenedores de bonos son de largo plazo y por eso mismo, están más interesados en la capacidad de los flujos de efectivo de la empresa para dar servicio a la deuda en el largo plazo. (Córdoba M., 2012, p. 99).

Para el presente trabajo se tomará un estudio integral entre la proyección de las razones financieras, ya que para la organización un análisis completo y una correcta interpretación de resultados le permitirá evaluar el éxito relativo de la empresa, recalando los puntos fuertes y débiles de las áreas analizadas, de modo que pueda generar una mejor comprensión del entorno en que se desenvuelve la organización para establecer las estrategias necesarias para potenciar sus fortalezas y controlar sus puntos débiles en función a la optimización de la gestión financiera de la cooperativa. Se tomará en estudio las razones financieras clasificadas en 4 grupos: razones de rentabilidad, razones de liquidez, razones de actividad y las razones de endeudamiento; cada una de ellas con sus respectivos elementos; con la finalidad de generar un documento informativo y de análisis lo más completo posible.

### **2.1.9. Razones de rentabilidad**

La rentabilidad para una empresa es uno de los objetivos sustanciales, ya que cada inversión realizada debe generar un rendimiento constante para subsanar el costo oportunidad y que la actividad comercial permanezca estable. Las razones de rentabilidad se emplean en este caso, para medir la eficiencia de la administración para controlar los gastos y los costos de la actividad mientras se logra convertir las ventas en utilidades; es decir, el grado de efectividad obtenido de las inversiones y operaciones de la empresa, para la generación de utilidades, a partir de los recursos disponibles.

Estas razones se desglosan especialmente en: el margen de utilidad bruta que mide el porcentaje de ingreso que cubre los gastos; el margen de utilidad en operaciones, definido como la medición de la capacidad de cubrir el financiamiento por medio de las utilidades; el margen de utilidad neta que determina el porcentaje de ganancias de la operación después del impuesto. El rendimiento sobre activos determina el resultado obtenido sobre la inversión; el rendimiento sobre el patrimonio, define la rentabilidad obtenida por los inversionistas.

#### **2.1.10. Razones de liquidez**

Permiten identificar el grado de liquidez con el cual cuenta la empresa, para hacer frente a las obligaciones de corto plazo; es decir, la capacidad para cubrir sus obligaciones a corto plazo. Estas razones reflejan la capacidad de la empresa para mantenerse solvente en casos desfavorables, la facilidad con que cumple con sus obligaciones de corto plazo. En esencia, se busca comparar las obligaciones de corto plazo con los recursos de corto plazo, disponibles para satisfacer dichas obligaciones. Mientras mayor sea la razón, mayor será la capacidad de la empresa para pagar sus deudas (Córdoba M., 20, p. 100).

Sánchez (2006) clasifica estas razones en capital de trabajo, que representa la inversión neta en recursos circulantes, producto de las decisiones de inversión y financiamiento a corto plazo. La razón circulante, que mide el número de unidades monetarias de inversión a corto plazo, por cada unidad de financiamiento contraído; la razón ácida que se deriva de la anterior y mide el número de unidades monetarias en inversión líquida por cada unidad monetaria de pasivo a corto plazo. Y la cobertura de pagos, que es una herramienta utilizada para evaluar cómo se afectaría la capacidad de pago en una situación hipotética en que la empresa tenga que paralizar las actividades.

#### **2.1.11. Razones de actividad**

Estas razones se relacionan directamente a la actividad de la empresa y el correcto destino de los recursos financieros. Son utilizadas para medir el grado de eficiencia con que son manejados los recursos empresariales, además de verificar si los activos cumplen con los propósitos que ha dispuesto la empresa. En su concepto funcional, según Meoño, M. y Mondragón, D. (2012) “miden

la velocidad con la que las diferentes cuentas se convierten en ventas o en efectivo, o la efectividad con la que la empresa administra sus activos” (p. 60).

Estas razones se clasifican principalmente en: días de inventarios, que corresponde a los días que la empresa podría operar manteniendo el nivel de ventas sin la reposición del inventario, la rotación de inventario, definida como el número de veces que debe reabastecerse el inventario, días de cuentas por cobrar, definidos como la cantidad de días que se tarda en recuperar las ventas, días de cuentas por pagar, que mide el número de días en que se logra cancelar las compras a crédito, la rotación del activo fijo que mide la relación entre los ingresos y la inversión en activo fijo, la rotación del activo total, definida como la relación entre los ingresos y el monto de la inversión total.

#### **2.1.12. Razones de endeudamiento**

Las razones de endeudamiento o de apalancamiento, miden la capacidad de la administración para cubrir sus deudas, involucra dos elementos en su estudio: la estructura del capital y la solvencia de la empresa, para determinar el grado como se ha utilizado la deuda como medio de financiamiento. Según Córdoba M. (2012) “indican el monto del dinero de terceros, que se utiliza para generar utilidades; estas son de gran importancia ya que comprometen a la empresa en el transcurso del tiempo” (p. 104).

Estas razones se clasifican principalmente en razón de endeudamiento que muestra la proporción de la inversión que se ha sido costeada por medio de deuda, razón de apalancamiento definida como relación entre la utilización de endeudamiento como mecanismo de financiamiento y la utilización de fondos.

#### **2.1.13. Análisis financiero integral**

Las razones tienen muchas utilidades, no obstante, tienen una limitación, su cálculo en sí, no aporta mucha información. En otras palabras, no se sabe que tan funcionales pueden ser hasta que se comparan con un parámetro establecido con información de los estados financieros.

Fundamentalmente, un índice se puede convertir en una herramienta de toma de decisiones si agregamos datos de comparación. Para ello, la información financiera nos aporta gran cantidad de datos que, en el momento de colocarlos en estudio, generan valiosa información para la empresa.

El análisis financiero integral parte de esta condición, para permitirle al interesado generar resultados de valor, fundamentado en la comprensión sistémica de los estados financieros, visualizándolo como un todo, analizando cada componente como parte de una estructura macro funcional en la cual cada elemento interviene para crear valor. Salas (1190) indica “El análisis integral constituye un proceso sistemático que va identificando las relaciones existentes en las variables financieras. En este proceso se identifican las causas originales y los efectos finales que se derivan de esas relaciones” (p. 52).

El objetivo primordial es establecer relaciones de diferentes variables financieras como lo son la liquidez, la actividad, el endeudamiento y la rentabilidad, donde se aumente la efectividad del proceso de análisis que se va a implementar, demostrando que estas actividades se encuentran relacionadas y que los cambios de cualquier variable impactan de manera directa las demás. Corresponde a un análisis integral completo, pues el campo financiero requiere de una evaluación exhaustiva para lograr un diagnóstico acertado y ajustado, en la medida de lo posible, a la realidad financiera de la administración para así encontrar, las áreas de debilidad y fortaleza que modifican la posición financiera de la organización.

#### **2.1.14. Análisis FODAS**

El análisis FODA es una herramienta de gran relevancia dentro del estudio de la organización administrativa, puesto que, por medio de ello se logra concretar una mayor comprensión y análisis de cada una de las áreas de la compañía hacia el logro de los objetivos organizacionales. Permite determinar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la empresa, para determinar las estrategias hacia la eficiencia funcional. Presenta un cuadro situacional del objeto de estudio y permite así, generar un diagnóstico concreto y preciso que permite tomar decisiones de acuerdo con los objetivos que se desean alcanzar. Así como López M. (2014) explica:

La matriz FODA, aprecia en su real dimensión tanto las fuerzas propulsoras como las obstaculizantes, esto es particularmente necesario en todos los niveles, especialmente en los cuales nacen los lineamientos básicos para la conducción Institucional, así como en los que se aplica la estrategia empresarial y las tácticas operativas, procura de mantener, mejorar, potencializar las fuerzas positivas y detener, disminuir y debilitar las fuerzas negativas; dicha comprensión permitirá el afianzamiento de la Empresa en el contexto en el cual se desenvuelve (párr. 7).

Esta herramienta comprende dos entornos por analizar: el ambiente interno y el ambiente externo, los cuales, brindan un diagnóstico general que involucra la identificación de los factores que afectan la organización, tanto positiva como negativamente, en razón de buscar la forma de maximizar las fuerzas positivas mientras se disminuyen las fuerzas negativas. El ambiente interno involucra las fortalezas, que corresponden a los elementos y fuerzas internas, las cuales dan soporte y crecimiento; y las debilidades que son las limitaciones y factores que la afectan negativamente. Por otro parte, el ambiente externo involucra los factores que no pueden controlarse y que tiene repercusiones dentro del sistema organizacional. Parten de dos elementos; las oportunidades que se identifican como componentes ajenos a la estructura, que utilizándolas de una manera óptima pueden generar beneficios y valor agregado con respecto a la competencia y, las amenazas que corrompen la estabilidad de la compañía, las cuales deben corregirse en medida de lo posible para mitigar los posibles efectos que pudieran generar.

## **2.2. Marco espacial**

### **2.2.1. Caracterización del cantón de Pérez Zeledón**

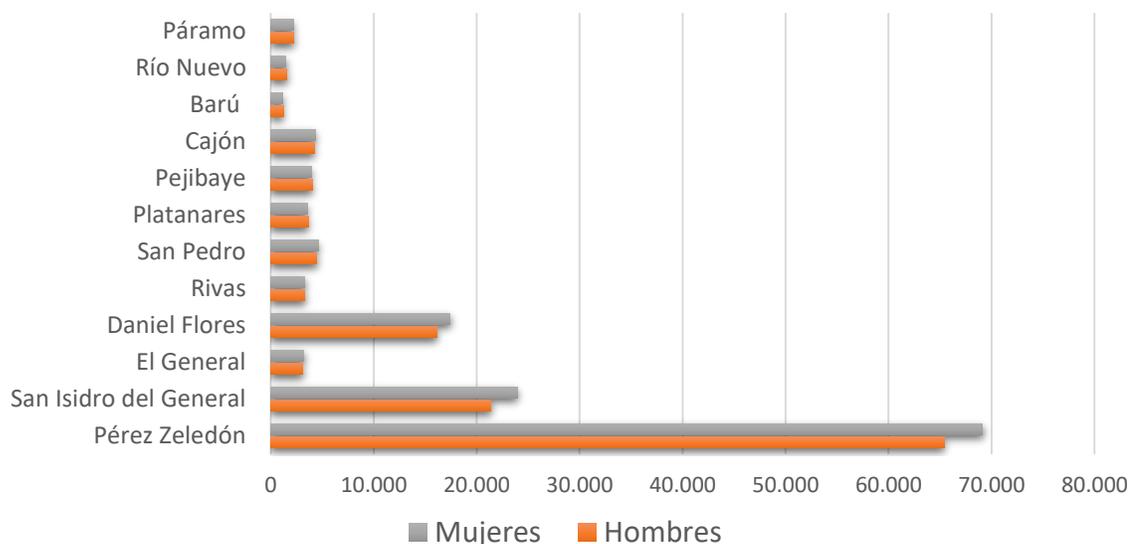
Pérez Zeledón es el cantón número 19 de la provincia de San José, ubicado en la Región Brunca, con un clima tropical húmedo, posee una anchura de 68 kilómetros y una extensión de 1905.51 kilómetros cuadrados, la cual representa un 38.42% del territorio de la provincia de San José y a su vez un 3.33% del Territorio Nacional. Limita al norte con la provincia de Cartago, al este con Talamanca en Limón, al sur con Buenos Aires de Puntarenas y al oeste con Osa y Quepos (Municipalidad Pérez Zeledón, 2016). Cuenta con 12 distritos: San Isidro del General que

corresponde a la ciudad principal donde se concentra el mayor desarrollo social, económico y comercial del cantón, además de estar localizadas las instituciones del Estado; luego lo componen El General, Daniel Flores, Rivas, San Pedro, Platanares, Pejibaye, Cajón, Barú, Rio Nuevo y Páramo, tal como se muestra en la figura 3.



***Figura 3. Mapa del cantón de Pérez Zeledón según distritos. Elaboración con base en datos de la Municipalidad de Pérez Zeledón.***

Según datos del INEC en el censo del 2011, el Cantón de Pérez Zeledón cuenta con una población de 134.534 habitantes, que corresponde a un 3.12% de la población nacional, de los cuales 65.389 son hombres y 69.145 son mujeres. La mayor concentración de personas se ubica en el distrito de San Isidro del General, que se estima un total de 45.327 personas y el cantón de Daniel Flores con una población estimada de 33.537 personas, esta situación se da principalmente por el hecho de que San Isidro del General es la cabecera del cantón y la principal ciudad de Pérez Zeledón, siendo además que ambos cantones se encuentran asentados sobre la línea de la carretera interamericana del país por lo que la población tiende a acentuarse en estos lugares, que tal como se dijo anteriormente, es donde existe la principal concentración del comercio y desarrollo socio económico del cantón. Distritos como Rio Nuevo y Barú son los lugares con menor población con 3061 y 2393 habitantes, respectivamente.



**Figura 4. Costa Rica: Población total por sexo, total de viviendas por ocupación y promedio de ocupantes, según distrito. Elaborado con base en X Censo Nacional de Población y VI de Vivienda 2011, INEC.**

Respecto a la clasificación de la población de acuerdo con el género y rango de edad, en la tabla 3 se muestra que la mayoría de población se encuentra en un rango de edad entre los 10 y 29 años, lo que indica una población joven, seguida de personas entre los 30 y 49 años de edad en etapa más madura. La menor población existente corresponde a 3870 personas adultas mayores en edades entre los 74 y 85 años; se destaca además la predominancia en el sexo femenino; es el que encabeza la lista con un punto porcentual arriba del sexo masculino.

**Tabla 3. Población por género y rango de edad en Pérez Zeledón.**

Pérez Zeledón	Rango de edad				
	0-9 años	10-29 años	30-49 años	50-74 años	74-85 años
Hombre	11.453	25.706	15.666	10.638	1.926
Mujer	11.073	26.675	18.191	11.262	1.944
Población total	22.526	52.381	33.857	21.900	3.870

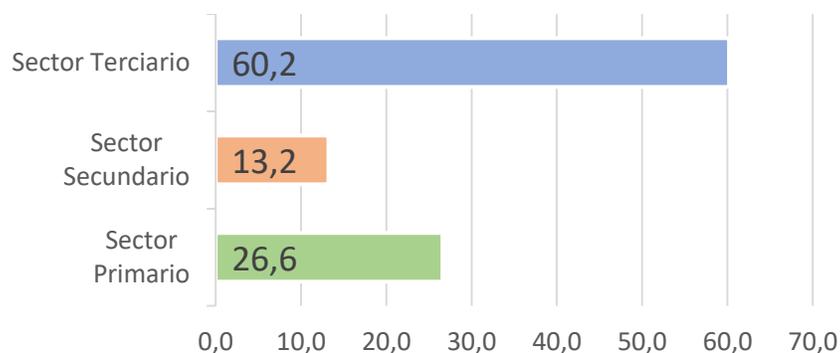
Nota: Elaboración propia con base en Censo Nacional de Población 2011, INEC.

A nivel laboral, la tasa de ocupación total es de 50.1. Se ve reflejado una gran brecha de ocupación entre hombres y mujeres, en donde la participación masculina corresponde a un 69.8 mientras la ocupación del sexo femenino es apenas de 31.1 puntos. Así mismo la tasa de desempleo abierto es de 8.5 puntos porcentuales con representación de 6.6 de desempleo masculino y 12.4 correspondiente al desempleo femenino. Esta información denota el marcado rezago presente en la población femenina para conseguir trabajo en la región, en comparación con las oportunidades para el género masculino.



**Figura 5. Tasa de ocupación y desempleo en Pérez Zeledón según género. Elaborado con base en información de MIDEPLAN, INEC, encuesta nacional de hogares 2012.**

En relación con el sector donde se desarrolla la población, la principal ocupación se da en el sector terciario con un 60% que pertenece a actividades comerciales y de servicios surgidas con mayor auge en las últimas décadas en gran medida por el establecimiento de Cooperativas Financieras, Bancos, empresas nativas del Cantón, medios de comunicación, transportistas y diversas empresas de la meseta central que han establecido sus operaciones en el Cantón. Luego, un 27% corresponde al sector primario de agricultura y ganadería con la siembra de café y caña de azúcar como los productos más importantes de exportación. En las actividades ganaderas se encuentran el ganado porcino y el ganado vacuno. Y por último, un 13% pertenece al sector secundario de industria y construcción, principalmente con el establecimiento de maquilas y panificadoras, además de otras cooperativas que laboran en el área, como el procesamiento del café y la caña de azúcar, que comercializan sus productos tanto a nivel nacional como para exportación.



**Figura 6. Costa Rica: Porcentaje de población ocupada por sectores en Pérez Zeledón. Elaborado con base en X Censo Nacional de Población y VI de Vivienda 2011, INEC.**

Respecto al Índice de Desarrollo Humano, Pérez Zeledón se encuentra en la posición 60 de 81 cantones y en cuanto a los índices de desarrollo social distrital (IDSD), en el cantón se encuentran tres distritos con calificación de nivel medio, correspondientes a San Isidro del General, General y Daniel Flores y ocho distritos con nivel bajo, donde el desarrollo social se encuentra más rezagado, principalmente por ser zonas un poco más lejos de la provincia central.

**Tabla 4. Índice de desarrollo social distrital.**

<b>Pérez Zeledón</b>	<b>IDS</b>	<b>Posición</b>	<b>Calificación</b>
San Isidro del General	65.9	165	Nivel medio
General	65.5	169	Nivel medio
Daniel Flores	68.9	125	Nivel medio
Rivas	52.5	327	Nivel bajo
San Pedro	47.2	389	Nivel bajo
Platanares	49.7	362	Nivel bajo
Pejibaye	45.2	411	Nivel bajo
Cajón	46.9	395	Nivel bajo
Barú	49.0	370	Nivel bajo
Río Nuevo	46.9	397	Nivel bajo
Páramo	48.8	374	Nivel bajo

Nota: Elaboración propia con base en información de MIDEPLAN, 2013.

## **CAPÍTULO III. MARCO METODOLÓGICO**

### 3.1. Tipo de investigación

El tipo de investigación que se pretende desarrollar es mixto con preponderancia cuantitativa, dado que se analiza la cooperativa en su atmosfera global. Por una parte, implica el análisis de variables numéricas para establecer los resultados específicos relacionados a un comportamiento concreto conformado por un estudio objetivo de variables. Sin dejar de lado la investigación aplicada al carácter cualitativo, considerando aspectos relevantes de la compañía en el adecuado ejercicio y gestión financiera, los cuales resultan de una respuesta subjetiva. Al respecto Hernández Sampieri y Mendoza (2008), citado por Hernández et al (2010) expresa:

Los métodos mixtos representan un conjunto de procesos sistemáticos, empíricos y críticos de investigación e implican la recolección y el análisis de datos cuantitativos y cualitativos, así como su integración y discusión conjunta, para realizar inferencias producto de toda la información recabada (meta inferencias) y lograr un mayor entendimiento del fenómeno bajo estudio (p. 546).

Encasillar la investigación en un campo de acción cuantitativo o cualitativo sería limitar la potencialidad del estudio, en la búsqueda de la optimización de la gestión de la cooperativa, cargando el proyecto investigativo a la limitación de un conocimiento básico. En este caso, la riqueza informativa con la cual cuenta la empresa en estudio, admite profundizar dentro del campo de acción en un diagnóstico integral donde se entrelazan conceptos tanto de carácter cualitativo, que permiten describir fenómenos organizacionales como aspectos cuantitativos hacia una comprensión más exhaustiva del entorno empresarial, mismo que genera la posibilidad de abarcar el conocimiento del objeto de estudio desde distintos ejes de enfoque, intensificando el análisis corporativo hacia un diagnóstico exhaustivo donde el principal fin no es reemplazar a la investigación cuantitativa ni a la investigación cualitativa, sino utilizar las fortalezas de ambos tipos de indagación combinándolas y tratando de minimizar sus debilidades potenciales (Hernández, Fernández y Baptista, 2010).

La investigación cualitativa implica la interpretación de datos carentes de medición numérica que generan perspectivas y puntos de vista, a partir de la interacción entre grupos de interés,

permitiendo una apreciación sobre el ejercicio de la cooperativa a nivel interno, el entrelazamiento del conocimiento técnico y descriptivo, involucrado en la formulación de herramientas estratégicas de control interno y el establecimiento de políticas. Por otro lado, el carácter cuantitativo de la investigación, permite describir de manera objetiva fenómenos predecibles y estructurados en el proceso, lo cual genera decisiones críticas y resultados concretos; tal es el caso de la evaluación de la información financiera, la generación de proyecciones y el análisis de razones financieras, que permitirán describir el entorno financiero de la cooperativa.

### **3.2. Alcance de la investigación**

El alcance de la investigación es de carácter descriptiva en la medida que analiza y describe las dimensiones del problema; permite determinar de manera precisa las variables que conforman la investigación: características, propiedades y rasgos importantes del objeto de estudio. Según Hernández, Fernández y Baptista (2010):

Los estudios descriptivos miden, evalúan o recolectan datos sobre diversos conceptos (variables), aspectos, dimensiones o componentes del fenómeno a investigar. En un estudio descriptivo se selecciona una serie de cuestiones y se mide o recolecta información sobre cada una de ellas, para que así (valga la redundancia) describir lo que se investiga (p. 103).

Esta investigación pretende, a través del estudio de variables, poder describir el perfil de la cooperativa basado en el eje financiero, brindándole un diagnóstico sujeto a la realidad que vive la organización, lo cual permita determinar la capacidad económica y productiva en el ejercicio de su actividad comercial, con el fin de determinar el grado de optimización en la gestión interna de la cooperativa.

### **3.3. Fuentes de información**

Las fuentes de información están constituidas por aquellos medios de consulta, utilizados para recopilar la información necesaria en el desarrollo de la investigación, de modo que generen

un mayor conocimiento y entendimiento del objeto de estudio. Para efectos de la presente investigación, las fuentes primarias comprenden material de primera mano, con información actualizada, veraz y precisa respecto a los tópicos de investigación y de la empresa en general; datos proporcionados principalmente por los siguientes elementos:

1. Estados financieros, que brindan la información financiera comprendida entre el periodo 2015-2016, con el fin de desarrollar el estudio de la gestión financiera actual de la organización.
2. Documentos contables, constituido por los datos y elementos de la actividad económica de la organización que permita conocer más a fondo el desarrollo de la cooperativa en cuanto al área contable y la gestión de ingresos y gastos.
3. Documentos de trabajo, documentos concernientes a la actividad diaria de la organización, incluyendo reglamentos, manuales de control, planillas, etc.
4. Colaboradores y Alto Mando que proporcionarán información en el ejercicio de las funciones y operaciones de la cooperativa.
5. Asociados de COOSEC R.L., con los cuales se podrá generar una perspectiva de lo que comprende la cooperativa a nivel general y externo de sus funciones corporativas.
6. Clientes de COOSEC R.L., de los que se pretende obtener una visión externa de la cooperativa.

Las fuentes secundarias están compuestas por publicaciones, boletines, artículos y otros elementos informativos, obtenidos a partir de fuentes primarias con información precisa y veraz en tanto que, esta documentación servirá como la base para la investigación. Principalmente se habla de libros, revistas y periódicos respecto a la estructura general de la investigación, los cuales abarcan temas tan amplios y de importancia significativa dentro de la investigación, que integran datos respecto al modelo cooperativo hasta otros más complejos como las razones financieras.

El sujeto en estudio, serán los colaboradores de la empresa, los ejecutivos de altos mandos, los cuerpos directivos y los clientes de la cooperativa, de los cuales se tomará la información necesaria para crear un documento de análisis e interpretación lo más completo posible a fin de obtener un diagnóstico integral en el cual participa cada uno de los elementos, sujetos de estudio.

### **3.4. Recopilación de la información**

Se aplicarán cuestionarios y entrevistas a personas del alto mando y los colaboradores de la organización. Esta información será recopilada a través de preguntas estructuradas con anticipación y aplicadas por parte del investigador. Además del uso de datos estadísticos, la revisión de archivos y documentación existente sobre controles, manuales, reglamentos y políticas con los que cuenta la cooperativa, que generen un mayor conocimiento y profundización en el tema.

Se utilizarán, como herramientas de recolección de la información, entrevistas con el fin de obtener opiniones de los colaboradores y personas en el alto mando, sujetos que tienen relación directa con la operación de la empresa; técnica por medio de la cual se busca responder a las preguntas de investigación, e indagar si el planeamiento actual está cumpliendo con los objetivos de la misma y dando los resultados esperados; de modo que brinde la posibilidad para corregir las áreas y problemas encontrados y permita desarrollar soluciones y ventajas competitivas a partir de sus puntos fuertes.

### **3.5. Población y muestra**

La población en estudio corresponde a la unidad administrativa y operativa, además de los cuerpos directivos de COOSEC R.L. a los cuales se le realizarán entrevistas adecuadas a la condición y función de cada persona dentro del desempeño de la cooperativa. En lo que respecta al área administrativa, se realizarán entrevistas a miembros de la gerencia y contabilidad, con el fin de obtener información específica del diario desarrollo de la empresa, establecer la situación financiera actual y determinar los controles financieros que aplica la organización para la optimización de su gestión. A través de la entrevista a los cuerpos directivos se pretende determinar la percepción que posee la parte asociativa de la cooperativa, respecto a los controles y la planificación de la administración para llevar a cabo la gestión de la empresa.

Con ello se procura generar una atmósfera de conocimiento que integre tanto la percepción de los colaboradores directos, en cuanto a su esfuerzo por sacar adelante la organización con números positivos relevantes, como la apreciación que tienen los puestos directivos respecto a que

tanto la administración logra sacar la tarea de administrar apropiadamente y, optimizar los procesos financieros hacia un eficiente manejo de sus recursos, que colocan en manos de la administración.

### 3.6. Cuadro de variables

**Tabla 5. Variables de estudio para el análisis de la información.**

Objetivos específicos	VARIABLES DE ESTUDIO	INDICADORES	Instrumentos
Describir los controles internos que implementa la cooperativa en el manejo de sus recursos financieros.	Planeación financiera.	Metas y objetivos financieros. Presupuesto. Presentación de estados financieros. Origen y aplicación de fondos. Percepción de los directivos sobre la planeación financiera.	Entrevista dirigida al presidente.
	Control interno.	Control del efectivo. Control de inventario. Control de cuentas por cobrar. Control de compras. Control de cuentas por pagar. Control contable. Control de costos. Control de planilla.	Entrevista dirigida al presidente.
Evaluar la situación financiera de la cooperativa durante los dos últimos periodos.	Variaciones financieras.	Cambios en partidas del balance general. Cambios en partidas del estado de resultados.	Análisis vertical y horizontal estados financieros 2015-2016.
	Rentabilidad.	Margen de utilidad bruta. Margen de ventas de explotación. Margen neto de utilidad. Rendimiento sobre inversión de explotación. Rendimiento sobre inversión total. Rentabilidad sobre capital.	Análisis Estados financieros 2015-2016
	Liquidez.	Razón circulante. Prueba de ácido.	Análisis Estados financieros 2015-2016
	Actividad.	Rotación de activos circulantes.	

		Promedio medio de cobro. Rotación del activo fijo. Rotación de activos totales. Rotación del capital total.	
	Endeudamiento.	Razón de deuda. Razón de endeudamiento. Cobertura de intereses. Índice de apalancamiento.	
	Análisis integral.	Composición del rendimiento de explotación. Composición del rendimiento sobre la inversión total. Composición de la rentabilidad sobre el capital. Relación entre rentabilidad y apalancamiento.	
Formular las herramientas de control interno tendientes a mejorar la gestión financiera de la cooperativa.	Lineamientos estratégicos de control interno.	Lineamientos estratégicos contables. Lineamientos estratégicos de crédito. Lineamientos estratégicos de compras.	Análisis de resultados FODA
Proponer un plan financiero que contemple las mejoras necesarias para el uso eficiente de los recursos.	Plan financiero.	Proyección de estados financieros. Proyección de inversiones. Origen y aplicación de fondos. Proyección Flujos de caja.	

Nota: Elaboración propia con base en información de los estados financieros 2015 y 2016 de COOSEC R.L.

### 3.7. Conceptualización, operacionalización e instrumentalización de variables

Se plantea a continuación la definición de las variables objeto de estudio, las cuales serán utilizadas como guía para la estructuración del proceso investigativo que permitan generar una apreciación concreta y concisa de cada uno de los indicadores que intervienen en el análisis de la

información para una mejor interpretación de los resultados. La conceptualización nos permitirá una noción más delimitada de las variables que se intentan medir, sugeridas desde el punto de vista del investigador; mientras la operacionalización establece las herramientas y métodos por utilizar en la obtención de los resultados.

### **3.7.1. Conceptualización, instrumentalización y operacionalización de la variable: Planeación financiera**

La planeación financiera comprende una herramienta que permite desarrollar las estrategias por seguir, de la organización, para lograr el alcance de los objetivos planteados; mediante la proyección de ventas, activos y utilidades para los siguientes periodos, donde el grado de incertidumbre pueda controlarse y lograr así, un panorama ajustado a la realidad que vive la organización, sobre el cual se marcaran los planes de desarrollo en cuanto a inversión. Responde principalmente a la pregunta de qué hacer, cómo hacer y en qué forma se utilizarán los recursos de la cooperativa para aumentar las ganancias y potencializar los servicios que ofrece la empresa. Con respecto a la información Andrés Sánchez Prieto (2010) manifiesta:

La planeación financiera es un proceso en el cual se transforma, en términos financieros, los planes estratégicos y operativos del negocio en un horizonte de tiempo determinado, suministrando información que soporta las decisiones, tanto estratégicas como financieras, propiamente dichas (p. 155).

Al final, así como dice Sánchez, la planeación financiera se convierte en la aplicación en concreto de los planes organizacionales, determinado principalmente por la capacidad de la empresa para visualizar el futuro de la organización, así como decidir el uso y aplicación de los recursos económicos en pro de mejorar la estructura del capital. Esta variable será operacionalizada mediante los siguientes indicadores: Metas y objetivos financieros, presupuesto, presentación de estados financieros, fuente y uso de los recursos y percepción de los directivos sobre la planeación financiera, los cuales serán instrumentalizados a través de una entrevista dirigida al Gerente de la Cooperativa.

### **3.7.2. Conceptualización, instrumentalización y operacionalización de la variable: Control interno**

Se entiende por la variable Control a la capacidad de la organización para garantizar que los planes y objetivos empresariales están siendo ejecutados eficientemente, a la vez un control interno logra una retroalimentación oportuna, mediante medidas adoptadas con el fin de salvaguardar los activos organizacionales con la verificación de los datos contables. Este proceso proporciona que los estados financieros sean confiables frente a fraudes, además de favorecer con la eficiencia y eficacia operativa.

Dicha variable será operacionalizada por medio de los siguientes indicadores: Control del efectivo, control de inventario, control de cuentas por cobrar, control de compras, control de cuentas por pagar, control contable, control de costos y por último control de planilla. Todos los anteriores se definen en función de la existencia y aplicación de instrumentos de control que permitan medir, analizar y registrar la capacidad de la organización para llevar a cabo los procesos de una manera efectiva en cuanto al manejo de los recursos humanos, financieros y materiales. Las personas encargadas de los controles internos, son los funcionarios a quienes se les delega la función de elaboración y aplicación de los controles existentes. A su vez, dichos indicadores serán instrumentalizados por medio de una entrevista estructurada, aplicada al Gerente de la Cooperativa.

### **3.7.3. Conceptualización, instrumentalización y operacionalización de la variable: Análisis vertical y horizontal de los estados financieros**

Para iniciar el análisis financiero, resulta satisfactorio examinar los cambios ocurridos en las diferentes partidas que integran los estados financieros. Se realizan dos tipos de análisis; el horizontal y el vertical. Son distintos, pero a la vez complementarios y se necesitan ambos para la ejecución de un análisis completo. En el análisis horizontal se establece la variación de una partida específica con respecto a otra, que resulta significativo para determinar el aumento o disminución de esta, en un periodo de tiempo. El análisis vertical indica la afectación de una partida dentro de una cuenta madre, en este caso son activo y pasivo-capital, donde se determina qué tanto ha crecido o disminuido dentro del rubro total.

Los indicadores para esta variable son: Cambios en partidas del balance general, las cuales proveen información significativa de la tendente situación actual de la cooperativa y cambios en partidas del estado de resultados donde se brinda información de los ingresos y gastos, derivados del uso y manejo de los recursos financieros de la organización para el desarrollo de sus fines, verificando los movimientos más influyentes, instrumentalizados por el análisis de los estados financieros, donde serán utilizados los periodos 2015 y 2016.

#### **3.7.4. Conceptualización, instrumentalización y operacionalización de la variable: Rentabilidad**

La rentabilidad se puede definir como el beneficio, utilidad o ganancia que se ha obtenido de los recursos invertidos en una actividad. Toda inversión se hace con la expectativa de incrementar su capital; en el caso de las cooperativas, deben beneficiar a los asociados a través de excedentes, así como aportar al crecimiento de la misma.

La operacionalización de esta variable se realiza por medio de los siguientes indicadores: Razones de rentabilidad que miden la capacidad de la empresa para generar utilidades, a partir de los recursos disponibles (Sánchez, 2006). Incluyen el margen de utilidad bruta, margen de ventas de explotación, margen de utilidad neta, rendimiento sobre inversión de explotación, rendimiento sobre inversión total y rentabilidad sobre capital. El instrumento desarrollado para medir dicha variable será el análisis de las razones financieras de rentabilidad del periodo 2015-2016.

#### **3.7.5. Conceptualización, instrumentalización y operacionalización de la variable: Liquidez**

La liquidez significa la capacidad para realizar valores a efectivo en corto tiempo (Salas, 1990). La liquidez financiera se obtiene de la transformación de los activos circulantes que van generando efectivo. Se puede juzgar si la organización tiene la capacidad para cubrir las obligaciones de corto plazo y analizar la solvencia del efectivo y si es capaz de permanecer solvente ante situaciones desfavorables. En esencia se comparan recursos de corto plazo con obligaciones de la misma índole, de esta manera verificar que se satisfacen dichas necesidades.

Para operacionalizar esta variable se encuentran dos indicadores: la razón circulante que es una de las razones más frecuentemente utilizada; donde, mientras mayor es su proporción, mayor es la capacidad de la organización para cubrir sus deudas. Y la prueba de ácido que resta el inventario, la parte menos líquida de la razón circulante, brindando un dato más exacto de la liquidez que la razón anterior. El instrumento que apoyará la medición de dicha variable, será el análisis de las razones financieras de liquidez del periodo 2015-2016.

### **3.7.6. Conceptualización, instrumentalización y operacionalización de la variable: Actividad**

Las razones de actividad suministran parámetros para un proceso de mejora, ligado a la eficiencia y eficacia en el uso de los recursos y busca la optimización para que repercuta directamente en el crecimiento de la organización. De acuerdo con esto Kuznets (1973) manifiesta:

El crecimiento económico es un fenómeno complejo en el que, mediante la acumulación de más y mejores factores productivos y de su utilización mediante técnicas cada vez más productivas, las economías son capaces de generar una mayor cantidad de bienes y servicios. Se trata además de un proceso dinámico que entraña un cambio continuo en la estructura sectorial (p. 247).

Esta variable será operacionalizada por medio de los siguientes indicadores: Rotación de activo circulante, promedio medio de cobro, rotación del activo fijo, rotación de activos totales, rotación del capital total. Estos evalúan la habilidad con la cual la empresa (o la gerencia) utiliza los recursos de que dispone (Sánchez 2006). El instrumento dedicado para medir dicho indicador será el análisis de las razones financieras de actividad del periodo 2015-2016.

### **3.7.7. Conceptualización, instrumentalización y operacionalización de la variable: Endeudamiento**

El endeudamiento de una organización se deriva del uso de pasivos de corto y largo plazo. Las razones de endeudamiento, estudian el nivel de deuda aplicado y su impacto sobre las

utilidades; su importancia radica en la influencia que ejerce sobre la rentabilidad y el riesgo organizacional, donde poseer un alto nivel de endeudamiento representa, mayor riesgo debido a los cargos de intereses y la amortización de dichos pasivos. Aunque también representan una oportunidad de generar mayores ingresos por el capital inyectado. Es decisión de la administración la composición de sus recursos, donde se tiene que analizar la conveniencia de la utilización de apalancamiento.

Esta variable será operacionalizada mediante los siguientes indicadores: Razón de deuda, razón de endeudamiento, cobertura de intereses e índice de apalancamiento; estos miden el grado como los activos de la empresa han sido financiados por deuda. A su vez, dichos indicadores serán instrumentalizados por medio del análisis de las razones financieras de endeudamiento del periodo 2015-2016.

### **3.7.8. Conceptualización, instrumentalización y operacionalización de la variable: Análisis integral**

La importancia de llevar a cabo un análisis integral de los estados financieros radica en que este se enfoca en técnicas, las cuales conllevan a resultados de naturaleza dispersa por motivo de que estos no se integran. Revisando la relación que mantienen las causas con las consecuencias de las variables financieras, se pueden determinar las áreas de debilidad y fortaleza. Así, el análisis integral es un ventajoso instrumento de retroalimentación en la organización, que garantiza encontrar el origen de los problemas y los efectos derivados. Si se llega a conclusiones correctas, es factible mejorar las operaciones de la organización incidiendo directamente en los rendimientos.

Solo el análisis integral conjunta las relaciones causa y efecto para generar un diagnóstico completo de los estados financieros. Para la operacionalización de esta variable se requiere de los siguientes indicadores: Composición del rendimiento de explotación, composición del rendimiento sobre la inversión total, composición de la rentabilidad sobre el capital y relación entre rentabilidad y apalancamiento. Estos serán instrumentalizados mediante un esquema de análisis integral que vincula y comprara los periodos 2015-2016.

### **3.7.9. Conceptualización, instrumentalización y operacionalización de la variable: Análisis FODA**

La variable Análisis FODAS consiste en una herramienta administrativa que permite analizar integralmente cada una de las áreas de la organización, tomando en cuenta su entorno interno y externo, de forma que pueda dimensionar la situación de la empresa y generar estrategias de desarrollo y crecimiento hacia el éxito empresarial.

La operacionalización de esta variable será mediante los siguientes indicadores: Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, Amenazas y Soluciones. Cada uno de estos indicadores comprende un área de análisis dentro de la matriz FODA que permite conocer el entorno de la compañía a nivel interno y externo con el fin de facilitar la toma de decisiones.

A nivel interno, las fortalezas evidencian las capacidades y ventajas especiales que posee la empresa frente a su competencia. Las debilidades resaltan los aspectos que la colocan en una situación desfavorable. Por otro lado, a nivel externo se establecen las oportunidades, las cuales comprenden factores positivos que puede encontrar en el entorno sobre el cual se desarrolla la empresa y le permiten ventaja sobre otras de su tipo, mientras las debilidades son factores externos que amenazan su capacidad frente a la competencia. Tales indicadores serán instrumentalizados por medio de la elaboración y análisis de la matriz FODAS que posee la organización actualmente.

### **3.7.10. Conceptualización, instrumentalización y operacionalización de la variable: Lineamientos estratégicos de control interno.**

Para los investigadores los lineamientos estratégicos de control interno, se definen como el diseño de estrategias de acuerdo con las prácticas generalmente establecidas, buscando la mayor eficiencia y precisión en cada una de las funciones, a la vez que permiten establecer una metodología de trabajo en cada una de las áreas empresariales.

Esta variable será operacionalizada por medio de los siguientes indicadores: Lineamientos estratégicos contables, lineamientos estratégicos de crédito y lineamientos estratégicos de compras; los cuales consisten en la guía estructural de la compañía que le permitirá establecer las funciones,

políticas y procedimientos óptimos para cada una de las áreas de evaluación. Respecto a ello, Pérez, Gutiérrez y Lanza González (2014) manifiestan que:

La importancia del Control interno en la actualidad establece como necesidad, integrar a los procesos normales de trabajo de la entidad, acciones extendidas a todas las actividades inherentes a la gestión, llevadas a cabo por las personas que actúan en todos los niveles, con la finalidad de proporcionar una garantía razonable para la consecución de los objetivos (p. 1).

Dicho indicador será instrumentalizado por medio de la formulación de las herramientas de control interno necesarios para mejorar la gestión administrativa dentro de la Cooperativa.

### **3.7.11. Conceptualización, instrumentalización y operacionalización de la variable: Plan financiero**

La variable de Plan Financiero permite crear una adaptación de las ideas empresariales a una versión cuantitativa, encontrando la manera de llevar a la vida real lo propuesto en la planeación. Consiste en un plan enfocado al área financiera que permita analizar la situación real de la cooperativa y, a partir de ello se establezcan las mejoras necesarias para el uso eficiente de los recursos. Esta variable será operacionalizada por medio de los siguientes indicadores: Proyección de inversiones, Proyección de estados financieros, Origen y aplicación de fondos, Proyección de flujos de caja.

La proyección de inversiones consiste en el desarrollo de una propuesta de acción guiada a resolver las necesidades de la cooperativa en cuanto a la inversión de su capital hacia la maximización en el manejo y aplicación de los recursos. La proyección de estados financieros es el diagnóstico integral de la situación financiera de la organización. El origen y aplicación de fondos consiste en un estado financiero complementario elaborado con el fin de conocer la procedencia, aplicación y el destino de los recursos con los que cuenta la cooperativa en un periodo determinado. La proyección de flujos de caja es la representación de las posibles variaciones de entradas y salidas de efectivo de una empresa en un periodo determinado.

Dichos indicadores serán instrumentalizados mediante el diseño de un plan financiero que contemple las inversiones proyectadas, los estados financieros y los flujos de efectivo proyectados.

## **CAPÍTULO IV. ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN**

## **4.1. Análisis de los controles internos que ejecuta la cooperativa en el manejo de sus recursos financieros**

Con la finalidad de realizar un análisis integral de la Cooperativa de Servicios Múltiples y Construcción R.L. que describa la realidad de la organización. Se procedió a realizar un estudio sobre los controles internos que utiliza la cooperativa en función de lograr una adecuada gestión a nivel financiero. De acuerdo con la percepción que posee el actual representante legal, el uso de dichos controles son una constante en desarrollo dentro de la gestión organizacional, sin embargo, es necesario optimizar estos controles, puesto que no se están cumpliendo tal como se requiere.

### **4.1.1. Planeación financiera**

Dentro de la cooperativa se manejan dos vías hacia la planeación financiera, una de carácter macro, que se realiza por periodos anuales y otra de tipo mensual, con proyecciones alcanzables a mediano y corto plazo. Estas herramientas se desarrollan por medio de hojas de trabajo en Excel, de acuerdo con las necesidades de cada estructura y permite organizar más fácilmente el cálculo, administración y análisis de las finanzas.

La planeación macro se realiza a largo plazo, consiste en la generación de proyecciones de ventas y presupuestos por períodos anuales en los que cada objetivo de la organización se convierte en planes financieros que permiten cumplir con las estrategias de la organización para cada nuevo período; son actualizados y ajustados según el cumplimiento de los objetivos y metas propuestas a inicio de año, de acuerdo con el grado de alcance, o no. Estas proyecciones se realizan cada año en los primeros meses de noviembre para luego ser presentados durante la Asamblea General de la cooperativa, a finales de noviembre.

Por el hecho de ser una empresa fundada sobre el modelo cooperativo, la planeación financiera resulta tener una estructura mucho más formal que en otro tipo de empresa, ya que los objetivos, presupuestos y proyecciones deben ser propuestos, expuestos y aprobados bajo acuerdo en firme en las Asambleas Generales de asociados de COOSEC R.L., celebradas en los meses de noviembre. La Asamblea General, formada por los asociados legalmente convocados, es la

autoridad máxima de la cooperativa y expresa la voluntad colectiva de la misma, sus acuerdos obligan a presentes, y ausentes, siempre que se hubieren tomado de conformidad con lo dispuesto por el Estatuto y la Ley de Asociaciones Cooperativas vigente.

Por otra parte, la planeación a corto plazo, en teoría se ejecuta de forma semanal, en una reunión con los colaboradores de la empresa donde se analiza los ingresos, el nivel de ventas de la cooperativa así como los proyectos llevados a cabo, en ejecución y los costos relacionados a cada proyecto. De esta manera se puede conocer qué tan ajustado se encuentra el presupuesto a los costos de operación para controlar la proporción de ganancia o pérdida que se está obteniendo en el desarrollo de cada obra de construcción. En caso de que exista pérdida, se realiza un seguimiento de los costos incurridos así como, la validación del cronograma de actividades, de modo que se pueda ajustar el tiempo de desarrollo de la obra, para recortar gastos en cuanto mano de obra, pensando en equilibrar los costos sobre los materiales contra los gastos de la planilla por el tiempo determinado.

Así mismo, durante estas reuniones se establecen nuevos objetivos a cumplir y se formula las estrategias para cada semana, principalmente en cuanto a la participación en licitaciones y compras públicas, de modo que durante la semana la cooperativa pueda entregar al menos una oferta de participación. Una de las debilidades encontradas es que no se les da el adecuado seguimiento a las operaciones. Esto queda demostrado en el hecho de que no existe un registro de los gastos en los cuales se incurre en cada proyecto o estrategia, de modo que se desconoce cuál ha sido el avance y los costos de operación por cada una. Los planes se van ejecutando sin una previsión y termina siendo una improvisación carente de dirección. Esto, junto a la falta de un presupuesto anticipado que le permita conocer la viabilidad de las estrategias y planes por seguir, lo limita en la gestión operativa a trabajar sobre las necesidades inmediatas sin prever o realizar una planeación a futuro.

En síntesis, aunque la idea de la cooperativa siempre ha sido mantener un orden en cada una de las áreas funcionales de la organización, esto no se está aplicando tal y como debiera; principalmente por la falta de control y seguimiento de los procesos. Se ha determinado que en las etapas iniciales se logra mantener cierta eficacia en el intento por llevar una adecuada planeación,

pero en términos medios se pierde la secuencia, en parte por la desestimación en la importancia de estas técnicas, la falta de una implementación real y capacitación sobre estos procesos, además del poco compromiso existente por lograr un sistema funcional, lo cual concluye en una toma de decisiones a ciegas y atiende simplemente a las necesidades inmediatas sin un rumbo determinado y sin la capacidad de evaluar, qué tan oportunas y exitosas han sido las decisiones tomadas.

Se recomienda generar una cultura enfocada a la educación financiera, la cual permita generar planes a corto plazo que incluyan no solo la ejecución de los planes estratégicos, sino además el presupuesto asignado, el tiempo para desarrollar cada plan y los resultados esperados, de modo que se pueda llevar a cabo un seguimiento de cada actividad y determinar si se está cumpliendo o no, para confrontar los resultados con las estimaciones realizadas. La planeación a corto plazo puede funcionar como una herramienta de soporte para generar lineamientos válidos, hacia la consecución de objetivos a corto plazo. Se debe tener un panorama más claro y consecuente de las metas por alcanzar, donde se puedan crear escenarios sostenidos sobre una realidad previamente examinada, desde la cual se pueda tomar decisiones favorables para la empresa, obteniendo el máximo beneficio posible y menor incertidumbre.

#### ***4.1.1.1. Metas y objetivos financieros***

Como toda empresa con deseos de superarse y sujeta a un fin común, la cooperativa se ha trazado metas y objetivos a nivel financiero que le permitan salir adelante en su actividad productiva, buscando las estrategias que mejor le funcionen para aumentar sus ganancias y lograr una estabilidad a través del tiempo. Para el período 2017 los objetivos financieros son los siguientes:

1. Alcanzar un nivel de ventas anual de doscientos millones de colones, por medio de una estructura funcional, capaz de generar y mantener negocios con un nivel de satisfacción positivo.
2. Generar una estructura de apalancamiento eficiente, que cubra al menos el 50% de las ventas anuales para el período 2016-2017

De acuerdo con el análisis sobre la información recopilada, los objetivos financieros del periodo 2017 son exactamente los mismos establecidos en el 2016, sin ninguna variación, a pesar de que para el año 2016 el primer objetivo ya había sido cumplido con satisfacción. Consecuentemente, se determina que dentro de la gestión de la cooperativa no solo existe un débil control financiero, sino que además un inadecuado planteamiento de los objetivos, en tanto que, no son medibles, realistas ni alcanzables, porque se desconoce el nivel de cumplimiento de cada uno. No poseen ningún indicador que les permita saber en qué nivel se encuentra el progreso actual de cada objetivo ni fueron cumplidos en el tiempo establecido, lo cual hace que no pueda medirse realmente el progreso de la cooperativa. Queda en evidencia la falta de control, donde no se tiene un adecuado seguimiento sobre la capacidad de la empresa para velar por el cumplimiento de los planes financieros; pareciera que no existe un compromiso de establecer metas y objetivos actualizados y retadores que puedan cumplirse realmente. Al final se obtienen resultados sin ningún fundamento real sobre los logros alcanzados por la organización.

Para el segundo objetivo, relacionado al apalancamiento de la empresa, se consultaron las estrategias utilizadas por la administración; sin embargo, no hay parámetros que pueda definir si se está llevando a cabo o no. Al revisar los estados financieros se puede comprobar que no se registran cuentas de pasivos a largo plazo, lo cual significa que no existe ningún tipo de financiamiento con entidades financieras; solo pasivo circulante. Esto se traduce en la ausencia de una estructura de apalancamiento para cubrir sus demandas. Por lo tanto, el segundo objetivo no se está cumpliendo, lo cual limita la rentabilidad de la empresa. Esto se traduce en una debilidad frente a la competencia, pues la capacidad financiera de la cooperativa se ve limitada en cuanto a la capacidad para obtener financiamiento y realizar inversiones en activos, dejándole en desventaja en comparación con otras empresas con un mayor volumen de activos para operar.

De acuerdo con la información brindada por la contadora, se tiene conciencia de la importancia de establecer metas y objetivos reales que sean alcanzables pero a nivel general. Actualmente, el único objetivo real y sobre el cual se está trabajando es lograr apoyo por parte de alguna entidad financiera con el fin de contar con mayores recursos económicos y opciones de apalancamiento, mediante los cuales se pueda continuar con el ejercicio normal de las operaciones, además de mejorar la competitividad, dado que en el mercado donde se desenvuelve la empresa la

mayoría de ocasiones se debe responder de antemano por el trabajo que se va a realizar, por medio de respaldos financieros como las garantías de participación y garantías de cumplimiento; por lo que contar con apoyo financiero es muy importante. Esta necesidad queda encajonada en un segundo plano cuando la empresa opta por resolver sus necesidades a corto plazo y dejar para después procesos tan importantes como la apertura de financiamiento, que si bien es cierto en un futuro inmediato no se está utilizando, si puede verse afectada en el momento que el mismo mercado cree en la cooperativa, la necesidad de financiamiento y esta no tenga los medios para competir con otras empresas de su misma categoría, las cuales posean mejores condiciones para responder, frente a agentes externos.

Frente a esta realidad se recomienda sentar a la mesa, la gerencia y los puestos directivos para realizar un análisis de los objetivos financieros actuales, de forma que se pueda medir la capacidad tenida por la cooperativa para lograr estos objetivos y determinar si las estrategias utilizadas han sido eficaces. En caso de que esto no se cumpliera, según las consideraciones realizadas, se deben establecer nuevos objetivos mucho más adaptados a la realidad, tomando en cuenta las características básicas en la formulación de los objetivos: que sean concretos, medibles, alcanzables y sobre todo realistas; de modo que se ajusten a las necesidades y las oportunidades de la organización, además de comenzar a dar un seguimiento continuo para lograr identificar los riesgos y las estrategias apropiadas para cumplir con los fines ya definidos. Como se ha insistido, la planeación y los objetivos de la empresa no deben visualizarse como un requisito, sino más bien como un fin común para COOSEC R.L, que sean los que rigen los lineamientos por seguir, de todos los colaboradores de la organización.

#### ***4.1.1.2. Presupuesto***

Al inicio de cada periodo fiscal se prepara un presupuesto general de los requerimientos básicos de la cooperativa que contempla todos los activos, equipo y herramientas necesarios para seguir operando apropiadamente; este presupuesto funciona para mantener una noción respecto de los requerimientos y un orden en cuanto a las inversiones que se deben realizar cada año, ajustándose a la capacidad económica de la cooperativa. Sin embargo, no existe un plan que indique la forma como se va a utilizar este presupuesto, ni los plazos para adquirir los activos y/o materiales,

de modo que al final las compras que se hagan no están basadas en el presupuesto sino en las consideraciones de la administración, el presupuesto ni siquiera se utiliza de consulta. Al solicitar la aclaración respecto a la forma en que se maneja el presupuesto, se ha evidenciado que la empresa actualmente no cuenta con tales presupuestos; en los dos cierres fiscales que se han presentado ante la asamblea de socios se ha expuesto un presupuesto sobre los requerimientos de la cooperativa, pero en cuanto al área financiera, no se ha definido un presupuesto en concreto.

Durante las sesiones del Consejo, que se realizan cada mes, el gerente, en teoría, debe presentar, analizar e interpretar los estados financieros mensuales, en conjunto con los demás miembros, para determinar la necesidad de recursos en la organización y sobre ello decidir si se puede o no generar nuevas inversiones, la necesidad de generar nuevas líneas de crédito y las formas en que se generará los recursos necesarios para cubrir las demandas diarias de la cooperativa. En la realidad, se encontró que la presentación de los estados financieros en las sesiones mensuales no es tan real como se quisiera, ya que existe un atraso en la presentación de los informes financieros; así por ejemplo, para el mes de marzo los estados financieros presentados corresponden al mes de octubre. Existe un desfase de seis meses entre los estados financieros generados, que no refleja la realidad económica de la empresa al día en que se quiere evaluar.

El principal motivo de esta situación resulta ser la falta de compromiso del contador externo, que se encarga de la generación de los estados financieros, por mantener los documentos al día; sin embargo, más allá de esto, el problema es la incapacidad de la cooperativa de resolver sus propios problemas y ajustarse a las necesidades de la empresa. Esto puede tener grandes repercusiones en la actividad de la cooperativa ya que las transacciones de un día, semana o mes pueden tener un efecto importante sobre los estados financieros, haciendo que se omita información relevante y se tomen decisiones sobre una base errónea, por lo que la contabilidad deja de ser útil y pertinente y, pasa únicamente a cumplir un requisito administrativo.

Además, en la actualidad las empresas no pueden darse el lujo de depender de un único sistema o una persona para desarrollar sus gestiones; debe adaptarse al cambio y saber responder sobre aquellas situaciones que le restan potencial, le producen pérdida o entorpecen su desarrollo. El ser dependiente de algo, o alguien, hace que la posibilidad de avanzar quede limitada a la

capacidad o conocimientos de este elemento, mientras afuera existen otros recursos que pueden facilitar y mejorar la forma en la que se hacen las cosas. Se recomienda, en primera instancia ajustar el elemento contable respecto a las necesidades de la cooperativa, buscando un sistema eficiente que no entorpezca la actividad financiera y contable de la organización y en cambio, vaya delante de las necesidades y que presente la información financiera de manera veraz y actualizada al momento en que se está realizando la consulta.

Otra recomendación de suma importancia en cuanto al control interno financiero, es generar un presupuesto detallado a nivel operativo y administrativo sobre los requerimientos en cuanto a herramienta y equipo por utilizar, a nivel financiero igualmente, proyectar las necesidades y gastos en que se pretende incurrir; de forma que se genere un lineamiento sobre el cual se trabajarán las necesidades de la cooperativa. Este brindará los límites en cuanto al consumo económico. Esto implica adelantarse a la planificación de las necesidades de la organización, de modo que se ajuste a que los costos y gastos incurridos sean fundamentados sobre una planificación previa basada en un documento oficial aprobado y no simplemente sobre las consideraciones de la gerencia.

#### ***4.1.1.3. Presentación de estados financieros***

Según información suministrada por el área contable de la cooperativa, la empresa posee dos años de operaciones durante los cuales, ha presentado el cierre de dos periodos fiscales. El primer año de operación, la actividad fue relativamente limitada, por lo que los estados financieros presentaban pocas cuentas, debido a los escasos movimientos que se realizaron; para el periodo fiscal 2015-2016 los movimientos transaccionales llevados a cabo, fueron mayores.

Por el momento, la cooperativa maneja su contabilidad de manera externa; es decir, contrata los servicios de un profesional en ese campo, el cual se encarga de realizar los estados financieros conforme la información que se le brinda por parte de la empresa, basada en las NIC y las NIFF. Sin embargo, ha habido ciertas diferencias de criterio en el nombre de las cuentas entre el profesional responsable y la gerencia. Existe una limitación en la generación de información financiera con problemas de uniformidad en la presentación de los datos, incompleta y desfasada a la realidad actual de la cooperativa; situación que principalmente se da por cierto descontrol en

las tareas administrativas, principalmente contables, atribuidas mayormente al Departamento de Contabilidad externo, que no logra finiquitar el registro de la información financiera preliminar de la cooperativa, que se ha acumulado durante el tiempo que no se ha tenido una contabilidad formal y consecuente, por lo que se va acumulando información pasada más la información del presente de la empresa.

Adicionalmente la contabilidad de una empresa cooperativa tiene un tratamiento diferente de las otras empresas; es necesario que tanto la gerencia como el profesional responsable de los estados, busquen asesoramiento en cuanto a su tratamiento, pues es poca la información que se posee respecto al manejo de la contabilidad en empresas de modelo cooperativo, que no es igual a llevar la contabilidad en una sociedad anónima o en empresas más convencionales, empezando por que las cooperativas no reportan pérdida o ganancia, sino excedentes del periodo.

A pesar de ello, tanto para la administración como para la gerencia, es vital la ordenanza de esta información, no solo para la optimización financiera de la cooperativa, sino que además es la carta de presentación empresarial y comercial frente a los clientes, inversionistas, entidades financieras y demás empresas del mercado, que conocen de antemano que la fortaleza de las empresas se robustece y se deja entrever en la estructura de sus estados financieros. Estados financieros positivos son signo de éxito, de capacidad empresarial, de rentabilidad; resultados negativos son síntomas de una empresa enferma, estancada.

La imagen que COOSEC R.L. quiere proyectar es de calidad y excelencia, tanto en el desarrollo de sus proyectos, como en sus procesos internos. Es una cooperativa con ganas de realizar sus acciones correctamente. Por lo que ya se han comenzado los procesos de mejora continua, permitiendo mejorar paulatinamente en cada uno de sus espacios para optimizar sus procesos, que, aunque es un proceso lento, tiene rumbo. Sobre esta situación, la administración y el área gerencial han tenido una preocupación real por estudiar su modelo cooperativo y comprender mejor los procesos que conllevan una empresa como COOSEC R.L. Se llevan a cabo procesos de capacitación y de aprendizaje respecto al modus operandi de la organización cooperativa, hasta lograr una percepción más certera de los procesos financieros que le competen. Además, recientemente se adquirió un sistema contable, con el fin de agilizar y facilitar el registro

de la información, puesto que en algunas ocasiones ha sido difícil contar con la información en el momento que se refiere por la falta de comunicación entre la gerencia y el profesional responsable. En este sistema, se alimenta el registro financiero y contable de COOSEC R.L. y se mantiene una comunicación entre los procesos del contador y la encargada de contabilidad de la cooperativa, con el fin de tener mayor intervención sobre los movimientos hechos por la empresa externa, de modo que pueda ver, según tenga interés, la situación actual de la cooperativa.

Se está realizando un esfuerzo para independizar el sistema del contador externo con la finalidad de que sea la encargada de la contabilidad a nivel interno de la empresa la cual, se encargue completamente de gestionar y desarrollar la contabilidad e información financiera sin que intervengan sujetos externos. Actualmente, este cambio en la organización se ha desarrollado en un 80% de su capacidad, ya que quedan pendientes tareas de registro y ajuste de información las cuales permita generar un sistema completo para la contadora de la cooperativa.

Ya se pueden ver algunos resultados. En la cooperativa es una realidad generar estados financieros actualizados, ajustados a la realidad inmediata y en el momento que se necesite; tarea que se ha encomendado a la contadora interna de la cooperativa, quien ha hecho todo el trabajo para sacar la tarea en el mínimo tiempo. Ahora, lo que queda es utilizar toda esta información y todos estos insumos en el campo profesional, de modo que sea un elemento funcional en la toma de decisiones y en la planificación estratégica y operativa de la organización.

#### ***4.1.1.4. Origen y aplicación de fondos***

De acuerdo con el análisis realizado en el estado de flujo de efectivo para los años 2015-2016, se puede observar como COOSEC R.L. presenta un aumento significativo en el efectivo proveniente de sus actividades de operación para el año 2016 de ¢17,438,049.22, debido principalmente al incremento que experimentaron las cuentas por pagar por un monto de ¢26,064,499.32 con lo cual se puede considerar que la empresa ha entablado buenas relaciones con sus proveedores y ha logrado conseguir importantes créditos en función de mantener mayor apalancamiento. Además, las cuentas por cobrar igualmente experimentaron un aumento de

¢11,020,494.88 para el año 2016; esto muestra que la empresa también ha dado paso al crédito con sus clientes, tema que en muchos casos es parte inherente al desarrollo de toda empresa.

En cuanto al flujo de efectivo proveniente de las actividades de inversión, este sufrió una disminución significativa de ¢17,809,227.62, debido a la inversión que realizó la empresa para aumentar sus activos. Al ser de reciente constitución posee limitaciones en cuanto a las posibilidades de optar por créditos con las entidades bancarias; deben subsistir con su propia generación de capital. Por otra parte, en lo que respecta al efectivo proveniente de las actividades de financiamiento, este experimentó un aumento de ¢1,725,976.36, como resultado principalmente del incremento de los excedentes y las reservas. Sin embargo, dicho aumento del efectivo hubiera sido mayor si los dividendos declarados se hubieran capitalizado.

Partiendo del análisis anterior, pese a que COOSEC R.L. experimentó para su segundo año de operación (2016) un aumento en su efectivo por un monto de ¢1,354,797.96, es importante que la empresa mejore sus fuentes de financiamiento, pues el incremento que se dio en el efectivo se debe en su mayoría a sus actividades de operación y si bien es cierto, esto muestra buen manejo en el desarrollo de sus actividades operacionales, no exonera a la empresa de necesitar fondos de otras fuentes distintas a sus operaciones, tales como entidades bancarias por medio de las cuales puedan reforzar aún más su liquidez, teniendo en cuenta que sus inversiones para el año 2016 fueron altas y de continuar así puede ser que sus operaciones no las sustenten. Es importante que la empresa revise sus estrategias de crecimiento y expansión, además de considerar el apoyo que brinden sus socios en el proceso dado que estos son parte importante del mismo.

**Tabla 6. Flujo de efectivo de origen y aplicación de fondos periodos 2015-2016.**

**Cooperativa de Servicios Múltiples y Construcción, R.L.**  
**Flujo de efectivo - origen y aplicación de fondos**  
**Por los años terminados al 30 de setiembre del 2015 y del 2016**

<b>ACTIVIDADES OPERATIVAS</b>	
Utilidad neta	C1.792.837
Gasto depreciación	C704.490
Disminución cuentas por cobrar e interés por cobrar	-
Incremento en cuentas por pagar	C26.064.499
Incrementos en impuestos por pagar y otros	C22.410
Incremento en cuentas por cobrar	C11.020.494
Incremento en inventarios	-
Incrementos en otros activos circulantes	C53.000
Disminución en pasivos acumulados	C72.692
<b>Flujo neto de efectivo proveniente de operaciones</b>	<b>C17.438.049</b>
<b>ACTIVIDADES DE INVERSIÓN</b>	
Venta de activos fijos	-
Aumento otros activos	C6.082.114
Compra de activos fijos	C11.727.113
<b>Flujo neto de efectivo proveniente de actividades de inversión</b>	<b>C-17.809.227</b>
<b>ACTIVIDADES DE FINANCIAMIENTO</b>	
Incremento en pasivos corto plazo	C328.942
Aumento en excedentes	C1.699.746
Aumento de reservas de capital	C1.871.915
Disminución en documentos por pagar LP	-
Disminución prestamos corto plazo	-
Disminución de capital	C381.790
Declaración dividendos	C1.792.837
<b>Flujo neto de efectivo actividades de financiamiento</b>	<b>C1.725.976</b>
Reducción o aumento efectivo	C1.354.797
Efectivo inicio del año	C4.456.493
Efectivo final del año	C5.811.290

Nota: Elaboración propia con base en información de los estados financieros 2015 y 2016 de COOSEC R.L.

#### **4.1.2. Control interno**

La cooperativa es una empresa de reciente formación, cuenta con dos años de estar en el mercado, por lo que el control interno desarrollado hasta el momento ha sido limitado. Ha estado enfocado principalmente en resolver las situaciones que se suscitan en el corto plazo, en el cual se dejan de lado aspectos relevantes a un mayor término y que son determinantes en las funciones de la organización. A grandes rasgos, el control interno afecta principalmente al área operativa en lo que respecta a la ejecución de las obras que se están desarrollando, pues en la inmediatez es el segmento que mayor atención requiere; mientras otras actividades internas a la organización de carácter administrativo y financiero no están llevando un control tan recurrente.

De acuerdo con la información suministrada por la contadora interna, actualmente no existen personas encargadas de las labores de supervisión y control interno, diferentes de las que ejecutan actividades de operaciones normales, sino que, este control parte desde dos puntos específicos internos a la organización: la gerencia, que es el agente inmediato que se encarga de llevar el control interno de cada área, definir planes, objetivos, responsables y medir los resultados para cada tarea a desarrollar; y, por otra parte, los cuerpos directivos de la cooperativa, los cuales en un nivel más general, se encargan de inspeccionar e intervenir dentro de las funciones de la gerencia, para evaluar el nivel en que se está llevando el cumplimiento de las metas y objetivos previamente establecidos.

Tanto la administración como la gerencia están conscientes de la necesidad de generar un mayor esfuerzo en cuanto a los procesos de control se refiere, para lograr establecer un balance entre las actividades de control operativo, administrativo y financiero, que le permita mejorar sus procesos dentro de cada área, que al final de cuentas, se traduce en la optimización funcional de la empresa. Por este motivo, actualmente se está trabajando en un proceso de mejora, con la implementación de nuevos procesos que le permitan tener un mayor control sobre la organización, por lo que se han desarrollado herramientas de control interno en cuanto al manejo del efectivo, control del inventario, cuentas por cobrar, compras, cuentas por pagar, control contable, control de costos y control de planilla, los que procedemos a explicar a continuación.

#### ***4.1.2.1. Control interno de efectivo***

El manejo del efectivo en la cooperativa se realiza a baja escala, puesto que, las transacciones por medio de efectivo no son tan frecuentes y se utilizan solo en caso de pagos de facturas con montos pequeños. La mayoría de las transacciones significativas se realizan por medio de transferencia electrónica, son conciliadas cada semana y al cierre de mes se revisan nuevamente, comprobando que exista el documento de la transferencia o el pago realizado adjunto a la factura o recibo. Para los depósitos que se realizan, la empresa posee cuentas exclusivas para el manejo del dinero de la Cooperativa en diferentes entidades bancarias como Credecoop, Coopealianza y Banco Nacional

El manejo de efectivo se utiliza solo en el caso de la caja chica para compra de materiales de oficina y otras compras menores, al que se le ha asignado un monto por 100.000 colones. El proceso de control comienza con el registro de cada factura por las compras realizadas, mediante un registro electrónico generado en Excel que se alimenta conforme se realicen nuevas transacciones; cuando llega al monto límite, se liquidan las facturas, se imprime el comprobante, se pasa la información al gerente para su revisión y una vez validado, la contadora procede a realizar un nuevo depósito. En caso de que existan excedentes sobre el monto establecido en caja chica se repone, siempre y cuando haya un comprobante de respaldo; en caso de que el monto registrado sea menor, el encargado de caja chica debe reponer este dinero. Según la contadora, como regla general de la empresa, toda salida de efectivo debe tener su comprobante respectivo; en caso de que por alguna razón (proveedor no posea facturas o recibos) el comprobante no esté, la empresa cuenta con un formulario de recibos por dinero para tal eventualidad.

A pesar del poco manejo de efectivo, la cooperativa ha intentado desde el inicio mantener orden y claridad en sus cuentas. En cuanto a las salidas de efectivo existen 3 políticas de acatamiento básicas: Toda salida de efectivo debe estar aprobada por el gerente general, toda salida de efectivo debe poseer un comprobante que la respalde y toda factura o recibo que sea causal de una salida de efectivo debe estar reconocida ante tributación. Para la empresa, es de vital importancia mantener control y claridad en sus cuentas donde no solo sea importante los costos/gastos adquiridos, sino que además, halla buenos controles en el correcto registro y orden de

acuerdo con las facturas que contempla la contabilidad y su regulación frente al estado. Estos procesos revelan un buen desempeño en los controles de efectivo, los cuales, a pesar de limitarse a elementos básicos, componen la estructura y la cultura de un negocio, con políticas tendientes a mejorar la gestión administrativa y asegurar un mejor control sobre su contabilidad y el manejo de sus finanzas, que en un futuro puede extenderse a otros elementos internos, conforme crece el negocio y se incorporan nuevos elementos.

#### ***4.1.2.2. Control del inventario***

De acuerdo con el método de trabajo de la cooperativa no se posee un control de inventario, ya que, los materiales se adquieren según el presupuesto y de acuerdo con la estimación de los encargados del proyecto, que en teoría deberían conocer el alcance de las obras de modo que se evite la compra de materiales que no se vayan a utilizar. Sin embargo, este proceso no es tan exacto. Actualmente, existe una gran cantidad de materiales de construcción que por malos cálculos no fueron utilizados en el proyecto y se encuentran almacenados en una bodega, en la cual además se almacena todo el equipo y maquinaria de la cooperativa. Sobre estos materiales y herramientas, no se poseen ni cantidades ni descripciones, por lo que representan capital inmovilizado utilizado por los trabajadores, sin que exista algún control o conocimiento por parte de la administración sobre los activos utilizables en existencia.

Esta situación representa una debilidad para la empresa, ya que, cuenta con activos en reserva no utilizados y en depreciación. Estos, con el paso del tiempo pueden sufrir daños, deterioro, y podrían llegar a ser una pérdida considerable que, en el caso de los materiales ferreteros, no pueden ser utilizados en otros proyectos y ocupan espacio que podría ser utilizado para otros fines más aprovechables. Por lo tanto, se recomienda clasificar, catalogar y detallar los materiales sobrantes, la maquinaria y equipo para almacenarlos bajo un método de inventario fiscalizado que permita tener control y manejo eficiente sobre estos activos.

Así mismo, es necesario asignar una persona responsable para el control de la herramienta, que se encargue del registro y el despacho de materiales y equipo en inventario y quien mantenga el registro en orden y actualizado de acuerdo con las existencias de materiales. Respecto al

abastecimiento de materiales para los proyectos, se requiere realizar un ajuste del presupuesto a la realidad de requerimientos, de modo que se pueda minimizar, en la medida de lo posible, la existencia de materiales sobrantes y reducir los desperdicios, por medio del control de stock y un aprovisionamiento de materiales de acuerdo con el avance de las obras y la adecuada interpretación de los planos.

#### ***4.1.2.3. Control de cuentas por cobrar***

Debido a la naturaleza de los servicios que se brindan, las cuentas por cobrar que posee la empresa actualmente son escasas. Los créditos que se otorgan no exceden los 30 días plazo, esto debido a que la mayoría de trabajos se realiza por medio de contratos en los cuales se definen las formas de pago. Estas, su mayoría, están sujetas a avances en las obras, por lo cual hasta que estos avances estén hechos, la empresa recibe los pagos.

En cuanto se van aproximando las fechas de pago, la contadora realiza un recordatorio sobre la cuenta pendiente y a partir de esto, se establece una fecha para la cancelación, mismo día que se realiza la transferencia bancaria posterior a la generación del recibo por dinero o factura por el servicio. Cabe destacar que el principal medio para la cancelación de las cuentas por cobrar utilizada por los clientes, es a través de transferencias bancarias y hasta el momento no ha habido problemas en cuanto al cobro de las cuentas, pues tanto la cooperativa como los clientes conocen del proceso.

Actualmente el control que se realiza es básico. Cada mes, contablemente se revisa que las facturas vencidas hayan sido canceladas, pero a pesar de que aún no es un proceso tan extendido, por el poco tiempo de la cooperativa en el mercado, ya se ha previsto la subsanación del proceso en cuanto comiencen a existir cuentas por cobrar relevantes. Se realizará por medio de un sistema contable que permitirá un mejor control interno sobre la cuentas por cobrar en el momento que se den, Con este sistema se pretende desplegar un registro claro con información respecto a las fechas de pago, los montos y recordatorios de proximidad de pago, todo ello pensado en mejorar los procesos de cobros de la cooperativa.

#### ***4.1.2.4. Control de compras***

El control de compras conforma uno de los cruciales procesos para la cooperativa. Una adecuada gestión de compras permite obtener mejores condiciones en el mercado en cuanto a precio y calidad de los productos ofrecidos por los proveedores, además de una respuesta rápida frente a las compras; esto se traduce en oportunidades para reducir costos y mejorar la eficiencia de los proyectos. Por tanto, la administración se ha dado a la tarea de optimizar este proceso con el fin de mejorar su mercado a través de sus proveedores y lograr una estructura mucho más organizada.

La gestión de compras se realiza conforme inicia un proyecto y varía según las condiciones del trabajo, pero principalmente se intenta llevar un proceso donde los materiales se solicitan de acuerdo con los avances de la obra, según lo establecido en planos y el presupuesto del proyecto. El encargado de la obra levanta una lista con los materiales requeridos; a partir de ahí la persona encargada de las compras cotiza los productos con diferentes proveedores y así comparar precios. Una vez presentadas todas las proformas enviadas, se procede a revisar que cada línea corresponda correctamente a la solicitud de materiales en cuanto descripción, cantidad y tiempos de entrega; se decide la compra en relación con la oferta que cumpla con las características necesarias y que presente las mejores condiciones para la cooperativa.

La decisión de compra resulta un proceso muy variable, puesto que, se están en juego tres variables: calidad, precio y tiempos de entrega. La principal política de la cooperativa en cuanto a la adquisición de materias primas establece ante todo la calidad de los productos, pensando en que la ideología de COOSEC se basa en la calidad de sus trabajos, por lo que ya se posee un estándar de productos con los que trabaja y han resultado de calidad y conveniencia. Luego de obtener los productos de calidad deseados, se toma en cuenta los precios, se opta por aquellos que sean considerablemente razonables de acuerdo con el producto que se está comprando y, por último, no menos importante, el tiempo de entrega. Para COOSEC es necesario que los materiales se entreguen en los tiempos establecidos y bajo los acuerdos tomados con el proveedor. Por lo tanto, un buen precio no significa lograr una compra, sino que al final resulte un balance entre estos tres conceptos.

En el momento que se decida comprar a un proveedor específico, se envía la respectiva orden de compra, ya que, ningún proveedor está autorizado a facturar sin esta. Luego se coordina la entrega de los materiales, que se realiza contra factura, la cual se envía al encargado en la construcción para revisar que se entreguen los materiales de acuerdo con la factura. La copia de la factura la recibe el constructor y la original se envía a la oficina para trámite. En caso de las devoluciones, se devuelve el material y se genera una nota de crédito.

A pesar de que este es uno de los procesos más depurados de la cooperativa, aún existen ciertas insuficiencias que se deben atacar, a nivel operativo no siempre el encargado en construcción confronta la entrega contra la factura; puede haber faltantes que desconoce por falta de revisión, además de que no comunica las devoluciones que realiza y más importante aún, suele perder las copias de facturas, las cuales son el único documento inmediato que posee la empresa para comprobar los detalles de la entrega de materiales. Esto limita a la administración y el área de compras directamente, para afrontar estas necesidades y poseer un buen control en los materiales entregados. Ante esta situación la administración ha realizado ciertas reuniones con los maestros de obra y encargados de la construcción para concienciar la importancia del control sobre las compras, la revisión de facturas y el adecuado orden con las copias de facturas.

En el panorama general, la administración ha hecho un buen trabajo para mejorar el control de compras y, aunque quedan algunas situaciones por resolver, son pocas las debilidades las que se deben subsanar. Estas pueden cubrirse mediante una estrategia que involucre a los maestros de obra, los cuales son los quienes pueden brindar el apoyo para mejorar este control.

#### ***4.1.2.5. Control de cuentas por pagar***

Las cuentas por pagar de la cooperativa comprenden principalmente el pago a proveedores, en su mayoría de ferreterías; de ahí en más corresponden a pagos administrativos, de aportes al CENECOOP, CONACOOOP, obligaciones patronales y excedentes por pagar. El control de estas cuentas se realiza en un nivel básico por medio de un registro que realiza la encargada interna de contabilidad con el seguimiento de las cuentas, fechas de pago y los montos. En el caso de los proveedores, una vez hecha la compra, se envían las facturas originales por tramitar. Cuando se

acerca la fecha de vencimiento de facturas, la empresa proveedora envía un estado de cuenta con las facturas vencidas y aquellas prontas a vencer. La contadora se encarga de corroborar dicha información, la remite al Gerente para la autorización de pago y se cancelan las facturas correspondientes. Para los proveedores se manejan líneas de crédito a 45 días. Es de interés por parte de la cooperativa, realizar el abono, previo a las fechas límites de pago con el fin de obtener descuentos por pronto pago.

Los pagos administrativos como agua y electricidad, se realizan por deducción automática del banco, las obligaciones patronales se cancelan de acuerdo con la facturación de la C.C.S.S y el I.N.S. una vez al mes. En los casos de aportes y excedentes, son obligaciones que deben liquidarse una vez al año. Para esto la cooperativa posee una cuenta de reserva en el banco para realizar estos pagos, la cual va abonando mensualmente. Las obligaciones, en su mayoría, son canceladas por medio de transferencia bancaria, autorizadas únicamente por el Gerente General, una vez se ha hecho comprobación de la información generada. Cabe destacar que la cooperativa, en su esfuerzo por mejorar este sistema adquirió recientemente un sistema contable, el cual brinda control sobre las cuentas por pagar además de los pagos que se deben realizar conforme los vencimientos de las compras. Este sistema permite conocer de antemano las fechas de pago de cuentas pendientes y los montos por pagar, con el fin de ejecutarlos antes de las fechas de vencimiento, y así lograr descuentos por pronto pago, además de mantener un orden adecuado en las cuentas que se deben pagar.

#### ***4.1.2.6. Control contable***

Este control se realiza por medio de un contador externo quien se encarga del registro y generación de información contable, en el cual las funciones están definidas y separadas de acuerdo con su clasificación. Sin embargo, se está implementando un sistema informático para que la auxiliar interna de la contabilidad se encargue de desempeñar estas funciones bajo un sistema que incorpora un catálogo de cuentas que se adaptado a las necesidades de información de la empresa. El fin principal de este proceso es lograr centralizar las funciones contables dentro de un área interna a la empresa que permita acceder a la información en el momento requerido. El contador

externo se limita únicamente a un agente auditor, responsable de revisión y aprobación de los informes, comprobantes y estados financieros generados.

Para COOSEC es importante lograr internalizar este control, por lo cual la contadora interna se encuentra en trámites para incorporarse como contadora y así poder ejercer sus funciones plenamente, sin que intervengan factores externos, que, en el principal de los casos, vienen a limitar y entorpecer la ejecución rápida y la eficacia de la contadora en cuanto a los controles contables de la empresa. Actualmente, la contabilidad de la empresa está al día. La generación de estados financieros y la consulta de las cuentas que lo componen es una realidad que permite la verificación de la información y una toma de decisiones más certera; aun así, es importante retomar la reciente adquisición del sistema, pues el éxito de este, reside en la adecuada clasificación e interpretación de la información.

#### ***4.1.2.7. Control de costos***

La administración ha intentado generar información relevante respecto a los costes asumidos por proyecto a través de dos estrategias. En la etapa de desarrollo de la obra mediante la comparación y ajuste de las cotizaciones de materiales, frente al desglose de precios presentado en el presupuesto, que permita intervenir sobre los resultados del proyecto en tanto exista disparidad en los costos. Esto significa que, en el caso de existir limitaciones en el presupuesto, la administración posee las herramientas e información necesaria para buscar nuevas opciones que permitan reacomodar los costos y disminuir el impacto sobre la utilidad de la obra, mediante la mejora de precios de los proveedores de los materiales. Por otro lado, en una etapa final, tomar los costes finales y compararlos de acuerdo con el presupuesto ofertado, buscando la posibilidad de medir la eficacia con que se ha desarrollado cada obra y poder determinar cuánta fue la ganancia obtenida, o en dado caso, la pérdida; con el fin de prever las situaciones que dieron pie a cálculos.

Estas estrategias han sido validadas por la administración como medio de control de costos. Les ha permitido tener una atmósfera más certera cuando se trata de calcular costos; la comparación de precios se realiza tomando en cuenta los precios actualizados del mercado, brindados por los proveedores. Según la entrevista realizada al gerente de la empresa, este considera que en todo

proyecto contratado, siempre existe cierta incertidumbre respecto a la posibilidad de que concurren pérdidas o ganancias y, el estructurar un presupuesto detallado más que predecir los costos, funciona como una base por seguir, respecto a los insumos requeridos en la obra. Pudiera suceder que al comparar presupuesto contra materiales requeridos, existan diferencias que solo se pueden encontrar una vez que se ha iniciado el proyecto y no solo basado en supuestos, tal y como se hace en el presupuesto.

El logro de precios adecuados y ajustados se logra principalmente mediante un canal adecuado de comunicación con las empresas proveedoras y su disposición por generar en conjunto ganancias para ambas partes. Igualmente, existen algunas deficiencias ya previstas que pretenden ser depuestas, una vez entre en funcionamiento el sistema informático, el cual permitirá por medio de la alimentación de la base de datos de materiales, conocer de antemano los supuestos en cuanto a costos de un proyecto por ejecutar, mientras que, por medio del registro de facturas se podrá percibir los costos reales, con la diferencia de poder tener estos resultados a diario y con datos actualizados, los cuales respondan a las necesidades inmediatas de la cooperativa en cuanto al desempeño de sus obras en ejecución y por ejecutar.

#### ***4.1.2.8. Control de planillas***

El sistema de planillas, se realiza habitualmente por medio de un machote generado en Excel y ajustado a las necesidades básicas de la cooperativa, el cual es desarrollado y modificado por el encargado de planilla. Los reportes de planilla se realizan bajo la modalidad semanal y de acuerdo con el desglose de horas que brinda el encargado de la obra: El maestro de obras por medio de una hoja de planilla recoge semanalmente el desglose de horas por día de cada trabajador y las totaliza al final de la jornada.

Una vez finalizada, se encarga de enviarlas a la encargada de planilla, la cual registra la información en el documento electrónico, comprueba la información y la envía al encargado del pago de planilla. Este se encarga de autorizar la información y procede a realizar los pagos respectivos que, comúnmente se realizan por transferencia bancaria.

En cuanto al pago de planillas, la cooperativa ha buscado la simplificación de esta diligencia mediante los pagos automáticos vía transferencia electrónica, con lo cual el encargado no debe ir por cada proyecto realizando los pagos de salario y en cambio se ha formalizado con una entidad bancaria para cubrir estos requerimientos. Sin embargo, aún sigue siendo uno de los procesos dentro de la cooperativa que no se ha logrado desarrollar óptimamente, en general por la ausencia de una estructura definida adecuadamente. Al preguntar a la encargada de planillas sobre este proceso, comenta que el sistema utilizado no es el adecuado, pues presenta muchas deficiencias y aunado a ello, existe un descontrol en la asignación de horas de los trabajadores que, debido a la particularidad de los servicios que presta la cooperativa, laboran en jornadas continuas de hasta 12 horas. Por esto, al traducir estas horas en salarios y costos por nómina, la planilla llega a inflarse hasta el doble, por el exceso en horas extras reportadas, las cuales terminan siendo un gasto más para la cooperativa.

La cooperativa, para subsanar estas deficiencias y en pro de facilitar la automatización de este proceso ha adquirido un sistema de planillas para generar la información; sin embargo, aún no se ha aplicado. En el caso de las planillas, que es una función meramente administrativa, no debería consumir más tiempo del necesario. El poseer un sistema para cubrir estas actividades debería ser una ventaja para la cooperativa. No utilizarla se convierte en un paso atrás en la búsqueda de mejorar su competitividad. Por tanto, es urgente la implementación de esta herramienta. Así mismo, para cubrir las deficiencias en cuanto al pago de horas extra, se propone establecer una estructura definida por jornada de trabajo basada en horarios rotativos que pueda concentrarse más en horas ordinarias efectivas y permita convertir las horas laborales en mayor tiempo de ejecución eficiente y menos horas extras, esto con el fin de reducir en medida el exceso de horas extra que se laboran.

Bajo esta situación, se determina la necesidad de la empresa de ajustarse a los cambios del mercado para buscar mejorar cada uno de sus procesos. Se busca utilizar el tiempo en actividades de crecimiento y automatizar todo aquel proceso que no genera valor agregado, más que ya posee una herramienta que podría estar facilitándole el trabajo y que por el momento se encuentra subvalorada.

## **4.2. Diagnostico financiero actual**

Con los estados financieros de los periodos 2015 y 2016 facilitados por la administración de la cooperativa como punto de partida, se presenta el siguiente análisis financiero donde se abarca integralmente la información financiera. El fin es identificar las áreas que necesitan seguimiento, primordial para un uso eficiente de los recursos hacia la mejora en la gestión de las finanzas y sobre todo, para ser un buen indicador en la toma de decisiones internas de la cooperativa, en cualquiera de sus áreas, organizativas, comerciales, productivas o financieras. Asimismo, los estados financieros fundamentan la carta de presentación ante potenciales clientes, instituciones financieras y cualquier persona o entidad con interés en las operaciones de la cooperativa, que a través de esta información logran generar un perfil de la cooperativa que les permite determinar su estabilidad económica y su capacidad comercial.

### **4.2.1. Análisis vertical y horizontal**

El caso de COOSEC R.L presenta la particularidad de ser una cooperativa que se encuentra en el segundo año de haber iniciado sus operaciones. Cabe mencionar que el año base para la comparación se ve como un periodo de preparación pues la actividad a la cual se dedica; a saber, la construcción, no se desarrolló en su totalidad. Los contratos que se realizaron en esta etapa fueron pocos, por consiguiente, existen diferencias notables entre los periodos de estudio.

A pesar de la alta competitividad del mercado constructivo se han logrado obtener ingresos significativos gracias a la experiencia en el campo, que es pilar en la gestión de la cooperativa, así como la buena imagen ante los clientes, la responsabilidad de entrega de las obras y el respaldo brindado por la empresa predecesora que da origen a COOSEC R.L. Logra mantener las operaciones por buen camino. Sin embargo, se ha detectado un grave problema con el balance o equilibrio que se debe mantener entre activos y pasivos dentro del estado de situación financiera, donde la liquidez se está viendo afectada por el alto nivel de endeudamiento a corto plazo. Por otro lado, en el estado de resultados, los rendimientos se están viendo afectados por un cuantioso número de gastos que no permiten conseguir el mejor aprovechamiento de los ingresos.

#### ***4.2.1.1. Análisis vertical del balance general***

En el balance de la situación financiera, se evidencia el movimiento operacional del periodo 2016 con respecto al periodo base (2015) generando números favorables, en términos de crecimiento organizacional. Si se logra mantener la línea con flujos ascendentes, se podría consolidar rápidamente en un mercado tan competitivo como lo es el de la construcción. Para el activo circulante (16.884.785,83) las cuentas mayoritarias son Efectivo (5.811.290,95) y Cuentas por cobrar (11.020.494,88), que para el año 2016 representan la mitad del activo total. En términos de liquidez se cuenta con capacidad para resolver necesidades de dinero a corto plazo en caso de algún imprevisto aislado, aunque no se cuenta con la capacidad para satisfacer los pasivos circulantes que son cubiertos en el 60% por el activo más líquido. Esta insuficiencia pone en riesgo la marcha empresarial, donde la estructura que se evidencia debe ser mejorada, por lo que corresponde buscar una fuente de financiamiento a largo plazo que sea adecuada y ayude a disminuir el grado de exigibilidad manejado actualmente con el pasivo circulante.

El activo fijo (11.022.623,26) sufre modificaciones, para el 2016. Representa un 32% del activo total, tomando en cuenta que para el año base no se contaba con parámetros dentro de la línea, y haciendo referencia al tema de inversión en nuevos activos, por lo que esta partida aumentará en los siguientes periodos. Se esperaría lograr adquisiciones de inmobiliario, maquinaria y equipos que resuelvan la necesidad de alquileres que encarecen el proceso de operación. Con equipamiento propio se pueden obtener mejores márgenes de utilidad con el objetivo de aumentar beneficios operativos. A continuación, se presenta el análisis vertical del balance general para los años 2015 y 2016:

**Tabla 7. Análisis vertical del Balance de Situación Financiera de los periodos 2015-2016. (Valores absolutos y Relativos).**

*Cooperativa de Servicios Múltiples y Construcción R.L.*

	<b>2016</b>	<b>A. VERTICAL</b>	<b>2015</b>	<b>A. VERTICAL</b>
<b>Activo</b>				
<b>Activo corriente</b>				
Caja y Bancos	5.811.290,95	17,1%	4.456.493,00	100,0%
Cuentas por Cobrar	11.020.494,88	32,4%		
Inversiones Transitorias	53.000,00	0,2%		
<b>Total Activo corriente</b>	<b>16.884.785,83</b>	<b>49,7%</b>	<b>4.456.493,00</b>	<b>100,0%</b>
<b>Activos Fijos</b>				
Mobiliario y Equipo	1.360.485,00	4,0%		
Depreciación Acumulada	- 22.911,38	-0,1%		
Software	1.680.386,00	4,9%		
Depreciación Acumulada	- 196.045,03	-0,6%		
Maquinaria y Herramientas	909.083,11	2,7%		
Depreciación Acumulada	- 25.473,01	-0,1%		
Vehículo	5.500.000,00	16,2%		
Depreciación Acumulada	- 275.000,00	-0,8%		
Equipo de Computo	2.277.159,17	6,7%		
Depreciación Acumulada	- 185.060,61	-0,5%		
<b>Total Activos Fijos</b>	<b>11.022.623,26</b>	<b>32,4%</b>		
<b>Otros Activos</b>				
Gastos no Deducibles	6.082.114,34	17,9%		
<b>Total Otros Activos</b>	<b>6.082.114,34</b>	<b>17,9%</b>		
<b>Total Activos</b>	<b>33.989.523,43</b>	<b>100,0%</b>	<b>4.456.493,00</b>	<b>100,0%</b>

Nota: Elaboración propia con base en información de los estados financieros 2015 y 2016 de COOSEC R.L.

**Tabla 8. Continuación Análisis vertical del Balance de Situación Financiera de los periodos 2015-2016. (Valores absolutos y Relativos). Cooperativa de Servicios Múltiples y Construcción R.L.**

	2016	A. VERTICAL	2015	A. VERTICAL
<b>Pasivos</b>				
<b>Pasivos Circulantes</b>				
Cuenta por Pagar (Aporte al CENECOOP)	117.200,81	0,3%	60.162,33	1,3%
Cuenta por Pagar (Aporte al CONACOOP)	93.760,64	0,3%	48.129,86	1,1%
Cuentas por Pagar Proveedores	25.536.031,20	75,1%		
Cuentas por Pagar Asociados	425.798,86	1,3%		
Impuesto de Renta Excedentes	22.410,47	0,1%		
Retenciones por Pagar	328.942,18	1,0%		
Obligaciones patronales	927.307,01	2,7%	1.000.000,00	22,4%
<b>Total Pasivo Circulante</b>	<b>27.451.451,17</b>	<b>80,8%</b>	<b>1.108.292,19</b>	<b>24,9%</b>
<b><u>Total Pasivos</u></b>	<b><u>27.451.451,17</u></b>	<b><u>80,8%</u></b>	<b><u>1.108.292,19</u></b>	<b><u>24,9%</u></b>
<b>Patrimonio</b>				
Aporte Capital Social Asociados	668.209,32	2,0%	220.000,00	4,9%
Capital Asociados Extraordinario	896.418,64	2,6%	830.000,00	18,6%
Reserva de Fortalecimiento Económico				
Reserva Legal	709.452,52	2,1%	240.649,30	5,4%
Reserva de Educación	354.726,26	1,0%	120.324,65	2,7%
Reserva Bienestar Social	416.681,51	1,2%	144.389,58	3,2%
Excedentes	3.492.584,01	10,3%	1.792.837,28	40,2%
<b><u>Total Patrimonio</u></b>	<b><u>6.538.072,26</u></b>	<b><u>19,2%</u></b>	<b><u>3.348.200,81</u></b>	<b><u>75,1%</u></b>
<b><u>Total Pasivo y Patrimonio</u></b>	<b><u>33.989.523,43</u></b>	<b><u>100,0%</u></b>	<b><u>4.456.493,00</u></b>	<b><u>100,0%</u></b>

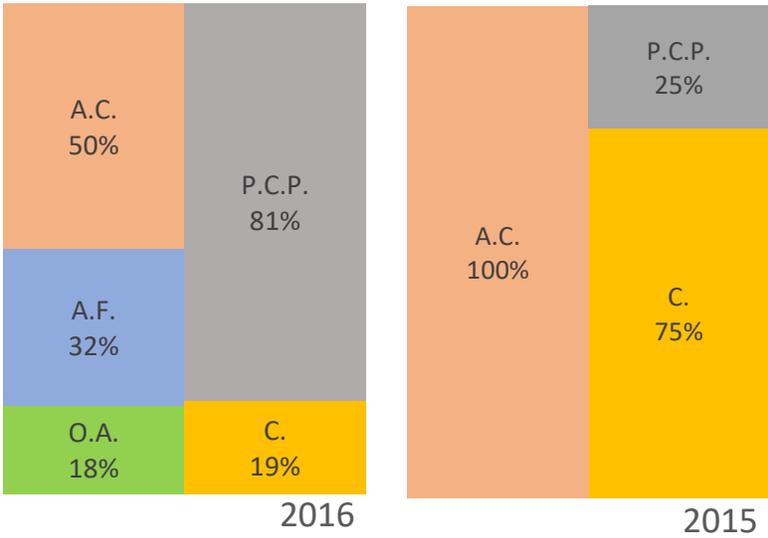
Nota: Elaboración propia con base en información de los estados financieros 2015 y 2016 de COOSEC R.L.

La composición de Pasivo-Patrimonio con respecto al activo se ha invertido, en el 2015 predomina el patrimonio con un 75.1% del total de activos, sobre los pasivos que representan un 24.9%. Durante ese año todavía no se contaba con una cartera de contratos y se realizaron pocas construcciones; es importante mencionar que la estructura conformada en ambos años no es la ideal para el manejo de las finanzas de la organización. En este caso no se cuenta con activos fijos por lo que el patrimonio cubre parte del activo circulante; tampoco se cuenta con pasivos de largo plazo y, el pasivo de corto plazo muestra baja incidencia con respecto al patrimonio invertido.

Para el 2016 el giro es radical, el pasivo pasa a ser un 80.8% del activo total y el patrimonio se reduce al 19.2%. Sin duda la cooperativa ha tenido un movimiento en su actividad gracias al apalancamiento y el impulso brindado por los recursos obtenidos a través del pasivo; no obstante, esta situación debe tomar prioridad como uno de los cambios o mejoras inmediatas por realizar, pues la totalidad de esa deuda corresponde a pasivo de corto plazo, lo que coloca en alto riesgo la liquidez de la cooperativa y la capacidad para solventar necesidades inmediatas de efectivo, donde el pasivo a corto plazo pasó de ser 1 millón de colones aproximadamente en 2015 a casi 28 millones de colones en el 2016. Además, el activo fijo que representa 32.4% del activo total, está siendo adquirido en parte a través de la deuda de corto plazo. Debería ser el patrimonio la partida encargada de cubrir el activo fijo o el pasivo de largo plazo, el cual todavía no se ha tomado en cuenta como fuente de financiación en la cooperativa.

La principal estrategia que se puede adoptar para mejorar la situación de la organización, es optar por ese financiamiento de largo plazo, principalmente para financiar activos que sigan generando buenas rotaciones de este. Así, se podría diversificar el origen de recursos, lo que provee una mejor estructura en los estados financieros y por supuesto, mejor manejo de finanzas al reducir la exigibilidad del efectivo. Dentro de los pasivos se recalca que en los dos periodos no se han utilizado créditos para inversión por lo que no se manejan pasivos a largo plazo. Por otra parte, las cuentas por pagar a proveedores (25.536.031,20) inciden en un 92% del total de pasivo circulante para el 2016, principalmente de los insumos que se requieren para las obras. Situación anteriormente mencionada que lleva a pensar en cómo se puede cambiar esta estructura que está afectando gravemente la liquidez, donde con la totalidad del activo circulante se llega a cubrir un 66% de las cuentas por pagar a proveedores.

El patrimonio de la Cooperativa se duplica entre los periodos de comparación, producto de los resultados positivos que generan el doble de excedentes con respecto al año 2015 y en parte también afecta positivamente el aporte de capital social. Un punto importante es que se ha logrado obtener buenos rendimientos de operación con poca inversión por parte de los asociados, siempre teniendo en cuenta el riesgo inherente de optar por pasivos para financiar operaciones; por lo cual, la cooperativa debe ser cuidadosa y tomar acciones basadas en este tipo de análisis, que ayuden a mantener el equilibrio de las finanzas de la organización.



**Figura 7. Análisis de la composición del Balance General de los periodos 2015-2016. (Valores Relativos). Elaboración propia con base en información de los estados financieros 2015 y 2016 de COOSEC R.L.**

**4.2.1.2. Análisis horizontal del balance general**

En el análisis horizontal se puede apreciar las variaciones significativas que se presentan entre los periodos de comparación. Como se ha mencionado anteriormente, en el año 2015 la cooperativa presenta bajo movimiento de operaciones; las cuales, para el 2016 se disparan. En este periodo se aumenta la participación en obras de construcción. El efectivo aumenta 30% para el 2016. Aunado a esto, se comienzan a manejar cuentas por cobrar por un monto de 11.020.494,88, monto que supera en el doble al monto del efectivo, el activo circulante pasa de 4.456.493,00 en el

2015 a 16.884.785,83 en el 2016, en términos porcentuales se maneja un aumento del 279% motivado por la generación de operaciones que dan fluidez al movimiento de dinero.

El activo fijo que no presenta cambios, pues es hasta en el 2016 cuando se comienza con la adquisición de estos. Durante este año se logra invertir 11.022.623,26, por lo que el activo total presenta un aumento absoluto de 29.533.030,43 partiendo de que en el 2015 se manejaban 4.456.493,00, lo que representa cambios notables principalmente en la buena rotación que generan los mismos activos.

La principal variación de los pasivos se presenta en el pasivo circulante. En términos absolutos, el pasivo representa una suma de 1.108.292,19 para el 2015, aumenta en gran medida para el 2016 con un valor de 27.451.451,17. Esta cuenta es afectada directamente por el aumento en las cuentas por pagar a proveedores que suman un monto de 25.536.031,20 para el 2016 partiendo de que en el 2015 no se registran movimientos de esta índole. Como fue mencionado anteriormente, la afectación que ejerce sobre la liquidez, el no manejar pasivo de largo plazo, teniendo en cuenta que el capital no es suficiente, por lo que se ha utilizado el pasivo de corto plazo para solventar la necesidad de cobertura del activo con el cual cuenta actualmente la organización.

El patrimonio aumenta considerablemente para el 2017, que en términos absolutos, representa 6.538.072,26, debido a la influencia de los excedentes de ese periodo, los cuales aumentan en un 95% aproximadamente, en la relación con el año predecesor. Además del aumento en el aporte de capital social, que presenta un cambio positivo y leves aumentos en el resto de las cuentas que integran el patrimonio.

**Tabla 9. Análisis horizontal del Balance de Situación Financiera de los periodos 2015-2016. (Valores absolutos y Relativos).  
Cooperativa de Servicios Múltiples y Construcción R.L.**

	2016	2015	Variación	%
<b>Activo</b>				
<b>Activo corriente</b>				
Caja y Bancos	5.811.290,95	4.456.493,00	1.354.797,95	30,4%
Cuentas por Cobrar	11.020.494,88			
Inversiones Transitorias	53.000,00			
<b>Total Activo corriente</b>	<b>16.884.785,83</b>	<b>4.456.493,00</b>	<b>12.428.292,83</b>	<b>278,9%</b>
<b>Activos Fijos</b>				
Mobiliario y Equipo	1.360.485,00			
Depreciación Acumulada	- 22.911,38			
Software	1.680.386,00			
Depreciación Acumulada	- 196.045,03			
Maquinaria y Herramientas	909.083,11			
Depreciación Acumulada	- 25.473,01			
Vehículo	5.500.000,00			
Depreciación Acumulada	- 275.000,00			
Equipo de Computo	2.277.159,17			
Depreciación Acumulada	- 185.060,61			
<b>Total Activos Fijos</b>	<b>11.022.623,26</b>			
<b>Otros Activos</b>				
Gastos no Deducibles	6.082.114,34			
<b>Total Otros Activos</b>	<b>6.082.114,34</b>			
<b><u>Total Activos</u></b>	<b><u>33.989.523,43</u></b>	<b><u>4.456.493,00</u></b>	<b><u>29.533.030,43</u></b>	<b><u>662,7%</u></b>

Nota: Elaboración propia con base en información de los estados financieros 2015 y 2016 de COOSEC R.L.

**Tabla 10. Análisis horizontal del Balance de Situación Financiera de los periodos 2015-2016. (Valores absolutos y Relativos).  
Cooperativa de Servicios Múltiples y Construcción R.L.**

	2016	2015	Variación	%
<b>Pasivos</b>				
<b>Pasivos Circulantes</b>				
Cuenta por Pagar (Aporte al CENECOOP)	117.200,81	60.162,33	57.038,48	94,8%
Cuenta por Pagar (Aporte al CONACOOOP)	93.760,64	48.129,86	45.630,78	94,8%
Cuentas por Pagar Proveedores	25.536.031,20			
Cuentas por Pagar Asociados	425.798,86			
Impuesto de Renta Excedentes	22.410,47			
Retenciones por Pagar	328.942,18			
Obligaciones patronales	927.307,01	1.000.000,00	-72.692,99	-7,3%
<b>Total Pasivo Circulante</b>	<b>27.451.451,17</b>	<b>1.108.292,19</b>	<b>26.343.158,98</b>	<b>2376,9%</b>
<b><u>Total Pasivos</u></b>	<b><u>27.451.451,17</u></b>	<b><u>1.108.292,19</u></b>	<b><u>26.343.158,98</u></b>	<b><u>2376,9%</u></b>
<b>Patrimonio</b>				
Aporte Capital Social Asociados	668.209,32	220.000,00	448.209,32	203,7%
Capital Asociados Extraordinario	896.418,64	830.000,00	66.418,64	8,0%
Reserva de Fortalecimiento Económico				
Reserva Legal	709.452,52	240.649,30	468.803,22	194,8%
Reserva de Educación	354.726,26	120.324,65	234.401,61	194,8%
Reserva Bienestar Social	416.681,51	144.389,58	272.291,93	188,6%
Excedentes	3.492.584,01	1.792.837,28	1.699.746,73	94,8%
<b><u>Total Patrimonio</u></b>	<b><u>6.538.072,26</u></b>	<b><u>3.348.200,81</u></b>	<b><u>3.189.871,45</u></b>	<b><u>95,3%</u></b>
<b><u>Total Pasivo y Patrimonio</u></b>	<b><u>33.989.523,43</u></b>	<b><u>4.456.493,00</u></b>	<b><u>29.533.030,43</u></b>	<b><u>662,7%</u></b>

Nota. Elaboración propia con base en información de los estados financieros 2015 y 2016 de COOSEC R.L.

#### 4.2.1.3. Análisis vertical del estado de resultados

En el Estado de Resultados se presenta un gran cambio en los ingresos percibidos. Un punto positivo para la cooperativa que está en proceso de consolidarse dentro del mercado; sin embargo, el primer aspecto negativo que se evidencia es la contrapartida de esos ingresos. Los gastos representan más del 90% de la partida de los ingresos en ambos periodos. Específicamente en el 2015 un 90.6% y en el 2016 representa un 98.7%. Las cuentas que inciden son Salarios con un 50% para ambos periodos, que es la mayor afectación a los gastos, luego participan cuentas como Seguro Social, Pólizas y seguros, Honorarios profesionales, Subcontratos con terceros, alquiler de maquinaria y equipo, compras de suministros y materiales y derechos laborales, que, aunque inciden menor medida son cuentas que totalizadas representan aproximadamente 45% de los egresos para el 2016.

Como resultado, el margen de ganancia después de restar la lista de gastos es preocupante, ya que es 1 punto porcentual de 350 022 501 de colones para el 2016, anteriormente en el 2015 ese margen representaba un 7%. Los salarios son el principal punto que se debe inspeccionar a profundidad, ya que, representan casi el 50 % del total de salidas. Además, se debe revisar la suma de otros gastos donde se pueden estar presentando escapes de dinero, fundamentalmente buscando acotar esos egresos de manera que la administración sea lo más eficiente posible para maximizar la rentabilidad de la cooperativa.

**Tabla 11. Análisis vertical Estado de Resultados de los periodos 2015-2016. (Valores absolutos y Relativos). Cooperativa de Servicios Múltiples y Construcción R.L.**

	<b>2016</b>	<b>A. VERTICAL</b>	<b>2015</b>	<b>A. VERTICAL</b>
Ingresos	350.022.501,33	100,0%	25.587.000,00	100,0%
Gastos Generales	345.334.469,11	98,7%	23.180.507,00	90,6%
Excedentes del periodo	4.688.032,22	1,3%	2.406.493,00	9,4%
Impuestos y Particiones	1.195.448,00	0,3%	613.655,72	2,4%
<b>Excedente Neto</b>	<b>3.492.584,22</b>	<b>1,0%</b>	<b>1.792.837,28</b>	<b>7,0%</b>

Nota: Elaboración propia con base en información de los estados financieros 2015 y 2016 de COOSEC R.L.

#### 4.2.1.4. Análisis horizontal del estado de resultados

Los ingresos aumentan debido a los contratos de trabajo formalizados para el periodo 2016. El cambio es sumamente radical, se pasa de tener ingresos por 25 587 000 en el 2015 a 350 022 501 en el 2016. Este punto a favor de la cooperativa pone en evidencia el potencial para ejecutar obras, así como un buen inicio en la búsqueda de consolidarse dentro del mercado competitivo.

**Tabla 12. Análisis horizontal del Estado de Resultados de los periodos 2015-2016.**

**(Valores absolutos y Relativos). Cooperativa de Servicios Múltiples y Construcción R.L.**

	2016	2015	ANÁLISIS HORIZONTAL	
			VARIACIÓN	%
Ingresos	350.022.501,33	25.587.000,00	324.435.501,33	1268,0%
Gastos Generales	345.334.469,11	23.180.507,00	322.153.962,11	1389,8%
Excedentes del periodo	4.688.032,22	2.406.493,00	2.281.539,22	94,8%
Impuestos y Particiones	1.195.448,00	613.655,72	581.792,28	94,8%
<b>Excedente Neto</b>	<b>3.492.584,22</b>	<b>1.792.837,28</b>	<b>1.699.746,94</b>	<b>94,8%</b>

Nota: Elaboración propia con base en información de los estados financieros 2015 y 2016 de COOSEC R.L.

Como se observa en el análisis de la información anterior, el problema radica en que el esfuerzo es mayor donde la variación de los gastos (1389%) entre los dos años de estudio rebasa la variación de los ingresos (1268%). A pesar de los gastos excesivos, el excedente reportado se duplica para el 2016 (3 492 584) con respecto el año 2015 (1 792 837). En relación con los ingresos generados, este aumento del excedente es limitado. Sin embargo, con una mejor administración y la eliminación de fugas, se puede obtener resultados más satisfactorios que favorezcan el crecimiento y establecimiento de dicha cooperativa. Otro factor por considerar en las mejoras que se deben efectuar, es organizar los gastos dentro de partidas mayores como lo son gastos de ventas, gastos administrativos, gastos de operación y gastos financieros. Esto puede colaborar con el orden con que se maneja la contabilidad y por ende será más fácil encontrar problemas que ocasionen pérdidas a la cooperativa.

#### 4.2.2. Razones de rentabilidad

Las razones de rentabilidad permiten evaluar las utilidades con respecto a las ventas, activo y capital de la organización. En este caso todos los indicadores disminuyen para el año 2016, debido al nivel elevado de gastos generados durante las operaciones, que no permiten márgenes de ganancia, en el caso de la rentabilidad sobre el capital se hace una excepción ya que este se mantiene, debido a un mayor movimiento generado en cuentas de activo y pasivo.

**Tabla 13. Análisis de rentabilidad de los periodos 2015-2016. (Valores Relativos).**

<b>Razones</b>	<b>Detalle</b>	<b>2016</b>	<b>2015</b>
Margen de Ventas de Explotación %	$\frac{\text{Utilidad en Operación}}{\text{Ventas Netas Totales}}$	1,34%	9,41%
Margen Neto de Utilidad %	$\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Ventas Netas Totales}}$	1,00%	7,01%
Rend. Sobre Inversión de Explotación %	$\frac{\text{Utilidad en Operación}}{\text{Activos Totales}}$	13,79%	54,00%
Rend.Sobre Inversión Total %	$\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Activos Totales}}$	10,28%	40,23%
Rentab Sobre el Capital %	$\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Capital Total}}$	53,42%	53,55%

Nota: Elaboración propia con base en información de los estados financieros 2015 y 2016 de COOSEC R.L.

##### 4.2.2.1. Margen de ventas de explotación

El margen de ventas de explotación deviene de la utilidad en operación, en el 2015 representaba un 9.41% que pasa en el 2016 a un 1.34%. El factor principal que influye en la disminución, es la alta incidencia de gastos. Si bien se logra aumentar los ingresos y la utilidad en términos absolutos aumenta, hubo un desequilibrio donde los gastos crecen en mayor proporción que los ingresos, proporcionando un deficiente margen de ganancia que afecta considerablemente las finanzas de la organización traducido en un inadecuado manejo de los recursos.

#### ***4.2.2.2. Margen neto de utilidad***

La proporción es obtenida de la utilidad neta, en la cual los costos y gastos no están permitiendo obtener un margen satisfactorio. Lejos de eso se evidencia que el rendimiento es sumamente pobre para el 2016 con un 1% con respecto al 2015 que representaba un 7%. Esto quiere decir que el año donde se comienza a ejercer proyectos a plenitud, están quedando 3 500 000 colones de excedentes sobre de 350 000 000 colones, donde el problema principal refiere a un uso desproporcionado de recursos. Se requiere de mucho esfuerzo económico para ejercer operaciones que, en corto plazo, de no haber solución, puede llevar a la quiebra de la cooperativa.

#### ***4.2.2.3. Rendimiento sobre inversión de explotación***

El rendimiento operativo de los activos es otro síntoma del descontrol de la actividad de la cooperativa, pasa a ser del 54% en el 2015 a un 13.79% en el 2016. En términos absolutos, la utilidad operativa fue el doble que el año anterior. El problema radica en la inversión de activos que aumenta drásticamente; pasa de un 763% con respecto al año anterior. La cuenta de activos en términos absolutos, pasa de 4 456 493 colones en el 2015 a 33 989 523 colones. Si bien es bueno invertir en activos, estos no dieron resultados satisfactorios por la pequeña proporción que representa la utilidad operativa con respecto a los activos totales.

#### ***4.2.2.4. Rendimiento sobre inversión total***

El rendimiento neto de la inversión pasa de un 40% en el 2015 a un 10% en el 2016. El beneficio obtenido de los activos para el último año es poco significativo; los activos no generan los ingresos que deberían, pero los ingresos obtenidos en el 2016 son altos, por lo que se descarta esa opción, dejando la utilidad neta como la principal responsable de la disminución de los rendimientos de la cooperativa enfocado en el exceso de gastos.

#### ***4.2.2.5. Rentabilidad sobre capital***

La rentabilidad del capital presenta un panorama diferente. Este indicador se mantiene en 53% para los dos años, donde la utilidad neta y el capital se han duplicado para el 2016. El principal

factor que incide en la conservación de estos porcentajes, es que la principal fuente de financiamiento se ha concentrado en pasivos. Para los asociados es favorable en el tanto que este rubro no ha disminuido como el resto de indicadores, aunque si se debería buscar la manera de disminuir gastos; que generen mayores utilidades, en la búsqueda de obtener mejor provecho del capital invertido y que consecuentemente mejoren los beneficios en los próximos años que es uno de los objetivos de la cooperativa.

#### 4.2.3. Razones de liquidez

Para el análisis de las razones de liquidez, es importante hacer énfasis en que el activo circulante debe ser mayor al pasivo circulante donde se obtiene un indicador positivo. En el caso de COOSEC R.L se presenta el caso contrario para el 2016, este año no se alcanza a cubrir el pasivo por lo que la liquidez o la capacidad para hacer frente a las deudas ha sido disminuida en gran medida. Por otro lado, la prueba del ácido no se puede ejecutar debido a que la empresa no maneja inventario en estos dos periodos. En lugar de inventario para el 2016 se presentan cuentas por cobrar; este rubro se ha utilizado para generar una prueba de ácido donde se evalúa qué tanto cubre al pasivo circulante, el activo más líquido que es el efectivo.

**Tabla 14. Análisis de liquidez de los periodos 2015-2016. (Valores Relativos).**

<b>Razones</b>	<b>Detalle</b>	<b>2016</b>	<b>2015</b>
Circulante	Activo Circulante	0,62	4,02
	Pasivo Circulante		
Prueba del Acido	Activo Circulante-Cuentas x Cobrar Pasivo Circulante	0,21	NA

Nota: Elaboración propia con base en información de los estados financieros 2015 y 2016.

#### ***4.2.3.1. Razón circulante***

En la razón circulante se aprecia que para el 2015 el indicador representaba un 4.02, donde el activo circulante cubre de buena manera el pasivo circulante. Aquí se manejaba un monto bajo por concepto de pasivos; sin embargo, la perspectiva cambia para el 2016, donde el indicador disminuye considerablemente a un 0.62. Esto quiere decir que de cada 100 colones que debe la cooperativa, se tienen 62 colones para responder. En este sentido, se presenta una situación crítica que es urgente revertir; el activo circulante aumenta de buena manera; sin embargo, la financiación con pasivos de corto plazo es excesiva. Todas las obras de construcción se ejecutaron con compras a proveedores que ascienden a los 27 000 000 colones aproximadamente y se manejan como cuentas por pagar; esta situación provoca desequilibrio en las finanzas y se debe proponer un plan con financiamiento a largo plazo para solventar ese déficit.

#### ***4.2.3.2. Prueba del ácido***

La prueba de ácido se ejecutó únicamente con el periodo 2016, restando las cuentas por cobrar y dejando solo el efectivo; se cubrió el pasivo circulante y se obtiene un indicador de 0.21. Quiere decir que, de cada 100 colones de pasivo circulante, se cuenta con 21 colones de efectivo para hacer frente a la carga financiera. Un aspecto más por tomar en cuenta, que afirma un monto significativo en pasivo de corto plazo sin tener la capacidad para solventar el mismo. Por lo que se recomienda reorganizar la deuda con plazos más amplios para su cancelación que disminuyan la exigencia y la presión con la que cuenta actualmente la organización.

#### **4.2.4. Razones de actividad**

Las razones de actividad evalúan el grado de efectividad y eficiencia con que son utilizados los activos para generar ingresos, los cuales están orientados con base en objetivos y metas ya planteados por la gerencia. En el caso de COOSEC R.L se presentan buenos índices de actividad, uno de los puntos fuertes que ha presentado la organización y de hecho se han generado ingresos favorables de las obras ejecutadas en el 2016. En este caso específico se omiten las razones rotación de inventario y promedio medio de inventario, pues no se cuenta con el mismo.

**Tabla 15. Análisis de actividad de los periodos 2015-2016. (Valores Relativos).**

<b>Razones</b>	<b>Detalle</b>	<b>2016</b>	<b>2015</b>
Rot. Activo Circulante	$\frac{\text{Ventas Netas Totales}}{\text{Activo Circulante}}$	20,73	5,74
Promedio Medio de Cobro	$\frac{360 \times \text{Cuenta por Cobrar}}{\text{Ventas Netas}}$	11,33	NA
Rot. Activo Fijo	$\frac{\text{Ventas Netas Totales}}{\text{Activo Fijo}}$	31,75	NA
Rot. Activos Totales	$\frac{\text{Ventas Netas Totales}}{\text{Activos Totales}}$	10,30	5,74
Rot. Capital Total	$\frac{\text{Ventas Netas Totales}}{\text{Capital Total}}$	53,54	7,64
Promedio Medio de Pago	$\frac{360 \times \text{Cuenta por Pagar}}{\text{Ventas Netas}}$	26,26	NA

Nota: Elaboración propia con base en información de los estados financieros 2015 y 2016 de COOSEC R.L.

#### **4.2.4.1. Rotación de activo circulante**

El índice de rotación del activo circulante presenta una variante significativa, donde pasa de ser 5.74 en el 2015 a 20.73 en el 2016. Esto quiere decir que ha existido una alta rotación del activo circulante necesario para generar ingresos en el último año, que ha permitido transformar las obras construidas rápidamente en efectivo, y al mismo tiempo seguir el ciclo productivo. Esto es imprescindible para continuar creciendo dentro del mercado, donde este ciclo es impulsado por las ventas, sin las mismas o sin obras ejecutadas en el caso específico de la cooperativa, el cual tenderá a detenerse y por ende claudicaría el proceso operacional.

#### **4.2.4.2. Promedio medio de cobro y pago**

El promedio medio de cobro y pago se calcula únicamente del periodo 2016, donde se presentan movimientos de cuentas por pagar y cobrar. En el caso del promedio medio de cobro el índice obtenido es de 11 días, lo que refleja eficiencia a la hora de gestionar los cobros por concepto

de obras o contratos de construcción. La política manejada de cobro hace referencia principalmente a la cancelación de contado, por cada obra se reciben pagos en 3 tractos, al 30%, al 60% y al finalizar la obra, donde se conceden 15 días al por tramitación de papeleo en los cuales se debe finiquitar la cancelación de dicha cuenta.

En el caso del promedio medio de pago, el índice manejado es de 26 días, la cooperativa apenas inicia sus operaciones, por lo que está intentando cancelar sus cuentas pendientes rápidamente, preferiblemente de contado para aprovechar descuentos por pronto pago, pues se adquieren cantidades elevadas de materiales y con un segundo objetivo de evitar el deterioro de relaciones principalmente con ferreterías, que son las principales proveedoras de materia prima. Estas conceden un plazo de 60 días para la cancelación de cuentas, por lo cual la cooperativa maneja bien de momento los plazos de cancelación de las deudas a corto plazo.

#### ***4.2.4.3. Rotación del activo fijo***

En el caso del activo fijo, se comienza a adquirir en el 2016 por lo que se maneja solamente el índice del último año, se obtiene un 31.75, a diferencia del activo circulante que se transforma para generar ingresos, el activo fijo es necesario porque contribuye a las operaciones de producción que generan ingresos. Podemos definir que de cada colón invertido en activos se han obtenido 31.75 colones en ingresos, por lo cual la cooperativa ha aumentado su capacidad productiva comparado con el 2015 donde no se invirtió en activos y los beneficios fueron proporcionales. Se recomienda invertir en maquinaria y equipo que permitan potenciar la actividad y que contribuyan al crecimiento de la organización.

#### ***4.2.4.4. Rotación de activos totales***

El índice de rotación de los activos totales presenta un cambio notable, pasa de 5.74 en el 2015 a 10.30 en el 2016. La inversión de la cooperativa ha generado un buen volumen de obras en el último año, que de cada colón invertido se han obtenido 10 colones, concediéndose buenos ingresos. Por tanto, se puede evaluar como eficiente la utilización que se proporcionó a los recursos. De manera individual el activo circulante y el activo fijo han tenido movimientos positivos, el

aumento de la inversión en cada rubro ha rendido frutos, y colaboraron a lograr el objetivo en ingresos propuesto. Es importante para los años siguientes mantener un equilibrio, ya que un exceso de inversión en activos puede generar pérdidas por el desaprovechamiento de recursos, o por otro lado los ingresos que se generen sean desproporcionales o muestren niveles más bajos que el activo invertido.

#### ***4.2.4.5. Rotación del capital total***

Se evidencia una rotación de capital elevada, pasa de ser 7.64 en el 2015 a 53.54 en el 2016, Esto se debe a que la inversión de capital ha sido baja con respecto a las ventas obtenidas principalmente en el último año. También se destaca que la principal fuente de donde se obtienen recursos en este momento es de los pasivos, por lo que el rendimiento final del capital muestra esa inflación tan elevada. En el 2016 de cada colón de capital invertido se obtienen 53.54 colones de ingresos. Esto es beneficioso para la organización y sus asociados, quienes con poca inversión de capital propio y poco riesgo de pérdidas, han logrado buenos rendimientos con respecto al nivel de ingresos.

#### **4.2.5. Razones de endeudamiento**

Con las razones de endeudamiento se puede analizar el nivel de deuda empleado, así como el impacto que ejerce sobre las utilidades de la organización y el riesgo al cual se someten las finanzas, es importante mencionar que la operación actual de la organización no cuenta con deudas a largo plazo. Esto significa que el endeudamiento que se maneja actualmente es de corto plazo y en el análisis de las razones anteriores, se ha visto el impacto en la liquidez de este tipo de endeudamiento. Por otro lado, al no contar con pasivos a largo plazo se omite el índice por cobertura de intereses.

De acuerdo a la información se aprecia que COOSEC R.L. aumenta los índices de endeudamiento del 2015 al 2016 para poner en marcha las operaciones y el financiamiento a corto plazo genera un desequilibrio que incide en la capacidad de pago por lo que se necesita una reorganización de deuda que satisfaga los requerimientos mediante apalancamiento a largo plazo

hacia la estabilización de las finanzas, contrario al panorama actual en el que la operación de la cooperativa afecta la liquidez y pone en peligro la sostenibilidad de las operaciones.

**Tabla 16. Análisis de endeudamiento de los periodos 2015-2016. (Valores Relativos).**

<b>Razones</b>	<b>Detalle</b>	<b>2016</b>	<b>2015</b>
Razón Deuda	Pasivos Totales	0,81	0,25
	Activos Totales		
Razón Endeudamiento	Pasivos Totales	4,20	0,33
	Capital Total		
IAP	Activo Total	5,20	1,33
	Capital Total		

Nota: Elaboración propia con base en información de los estados financieros 2015 y 2016 de COOSEC R.L.

#### **4.2.5.1. Razón de deuda**

En la razón de la deuda se puede ver el cambio drástico en la composición del activo, pasivo y capital donde en el 2015 se mantenía un pasivo del 25% del total de activos, en el 2016 ese porcentaje de pasivo pasa a ser un 81%. Es una cifra elevada. El punto en el cual se hace mayor énfasis es que ese pasivo es de corto plazo. Si bien este tipo de endeudamiento colaboró con la generación de mayores ingresos, la administración tiene que tomar una alternativa que permita la sostenibilidad de las operaciones.

La recomendación es optar por financiamiento de largo plazo, ya que en sí, el optar por crédito no es perjudicial. El problema radica en que el rendimiento generado a través de este, sea mayor que los intereses que se deben pagar por esa deuda. Este plan de acción se puede implementar siempre y cuando se reduzca el exceso de gastos que maneja la cooperativa, donde se obtenga mayor margen de utilidades para hacer frente a la carga financiera.

#### ***4.2.5.2. Razón de endeudamiento***

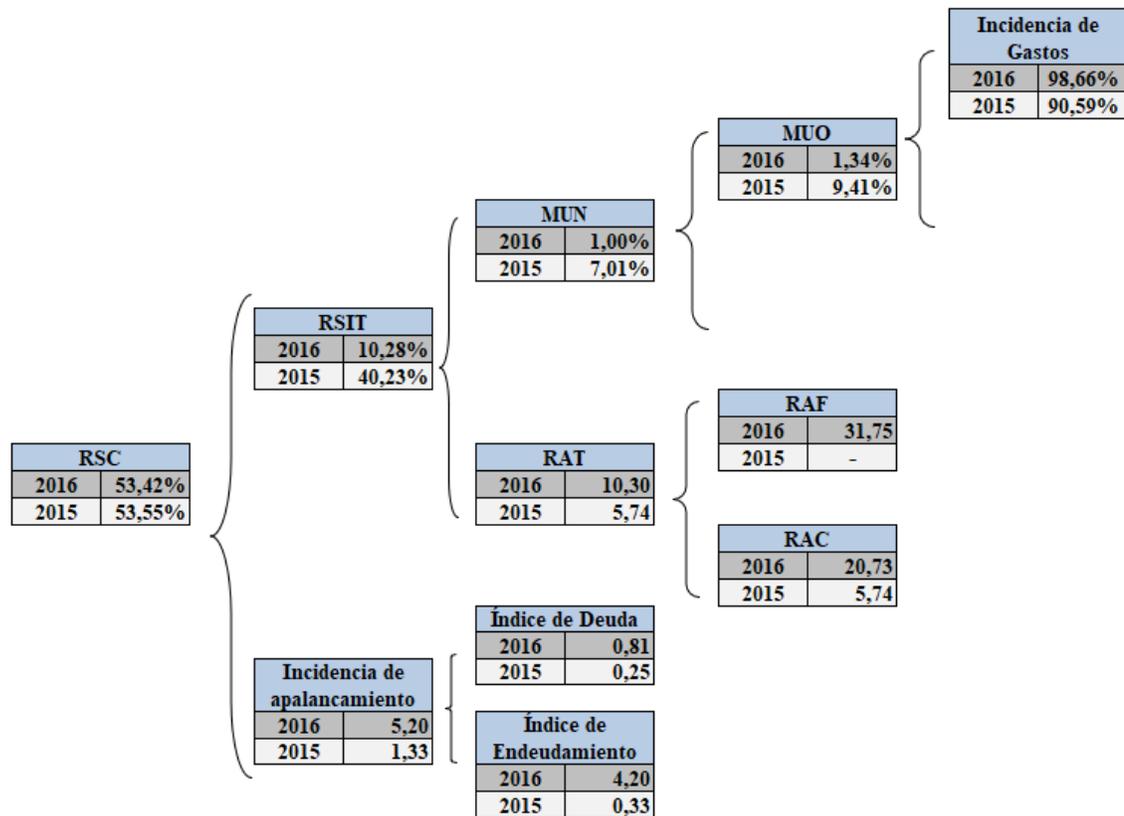
En la razón de endeudamiento se aprecia el cambio de la composición del apalancamiento, en el 2015 el pasivo representa un 33% del capital invertido, en ese año la cooperativa financió sus operaciones con capital propio. Para el 2016 se necesita capital de trabajo para ejecutar obras o contratos de construcción, el pasivo pasa a ser 4 veces mayor. Esto benefició las operaciones de la organización elevando los ingresos y mejorando el rendimiento de la actividad, además que los asociados han logrado iniciar operaciones con poca inversión inicial. Pero también se ha involucrado un mayor riesgo al tratarse de deuda de corto plazo que puede desestabilizar las finanzas en caso de que no se obtenga la suficiente liquidez para hacer frente a la deuda.

#### ***4.2.5.3. Índice de apalancamiento***

En el caso de COOSEC R.L, el índice de apalancamiento pasa de ser 1.33 en el 2015 donde la mayoría de los activos eran sustentados por la inversión de capital, este indicador cambia a 5.20 en el 2016, en este año que la empresa comienza a ejercer la actividad plenamente, se invierte en activos que permiten obtener mejores rendimientos de la operación, sin embargo son sustentados en su mayoría por pasivos, este aumento de la deuda puede beneficiar los resultados o rendimientos de la cooperativa, siempre que se maneje un nivel aceptable de costos y gastos, que se traduce en un aumento de la rentabilidad de los asociados en una proyección esperada. El problema actual es que el panorama difiere del ideal, se maneja pasivo de corto plazo y no existe un control adecuado de gastos que permita obtener el mejor provecho de los recursos invertidos.

#### **4.2.6. Análisis integral**

El esquema de análisis integral establece la relación entre el rendimiento o rentabilidad que genera la organización sobre las inversiones y de dónde provienen los recursos para financiar las operaciones. Asimismo se puede determinar el efecto que ejerce el apalancamiento sobre el rendimiento de los socios. Este enfoque colabora con un análisis más profundo, que al final servirá para tomar decisiones que se verán reflejadas en los próximos periodos.



**Figura 8. Esquema de análisis financiero integral para los periodos 2015-2016. (Valores Relativos). Elaboración propia con base en información de los estados financieros 2015 y 2016 de COOSEC R.L.**

Se aprecia que el porcentaje del rendimiento sobre el capital se mantiene a través de los años de comparación, en el 2016 se obtiene un 53.42% y en el 2015 un 53.55%, por lo que la disminución del rendimiento es leve. Esto sucede por la relación entre los rendimientos y el apalancamiento, comenzando por el rendimiento sobre la inversión total que pasa de un 40.23% en el 2015 a un 10.28%. Es una disminución de representativa de 30 puntos porcentuales y pone en evidencia, los bajos márgenes de operación obtenidos durante el 2016. Se encuentran con un margen de utilidad neto de tan solo un 1% con respecto al 7% en el 2015, situación que debe cambiar en el corto plazo si se quiere que la organización siga en marcha. El margen de utilidad en operación se reduce considerablemente de un 9.41% en el 2015 a un 1.34% en el 2016, donde se evidencia como el principal responsable a la incidencia de gastos que pasa de ser 90.59% en el 2015 a un 98.66%. Además de que se aumenta en aproximadamente 8 puntos porcentuales, el margen de utilidad de

una operación competitiva con buenos índices de rotación, se ve opacada al quedar un nivel bajo de ganancia. Esto genera desconfianza en la actividad, pues con estos rendimientos se reduce la posibilidad de atraer inversión de nuevos socios, así como inversión a través de financiamiento, pudiendo ser solucionado por medio de un mejor manejo de recursos.

Por otro lado la rotación del activo presenta cambios significativos, pero los mismos son positivos. Se ha logrado poner en marcha proyectos que hacen circular a un buen ritmo los activos invertidos; este índice pasa de ser un 5.74 en el 2015 a un 10.30 en el 2016, donde se presentan buenos movimientos del activo circulante, en el 2015 fue un 5.74 comparado con un 20.73 del 2016. La expectativa es alta, sabiendo que la organización tiene la capacidad de generación de ingresos, aunado a esto, otro factor que contribuye es la rotación del activo fijo. Donde en el 2015 no se había invertido en los mismos, para el 2016 se adquieren activos fijos que generan un índice de rotación del 31.75 a pesar de ser las primeras inversiones y fue poco el capital invertido. Queda claro que la cooperativa necesita invertir en más y mejores activos, ya que con los que se encuentran disponibles se han conseguido buenos resultados.

Con respecto a la incidencia del apalancamiento, muestran un aumento considerable para el 2016, la razón de la deuda pasa de 25% en el 2015 a 80% en el 2016; se tiene presente que esa deuda es de corto plazo, y afecta directamente la liquidez de la cooperativa. El índice de endeudamiento, para el 2015 representaba un 33% del capital invertido, en el 2016 el pasivo cubre 4 veces el patrimonio, lo que conlleva a un índice de apalancamiento que pasa de 1.33 en el 2015 a 5.20 en el 2016. Queda claro que un porcentaje del activo recae en pasivos, pero este apalancamiento fundamenta un aspecto positivo, pues ha logrado aumentar la generación de ingresos y se han alcanzado buenos índices de rotación en la actividad por medio del impulso de los pasivos. Finalmente se recae al rendimiento sobre el capital, donde el porcentaje se ha mantenido en 53%, debido al efecto que contrarresta la buena rotación de activos con los pobres márgenes de utilidad, aunado a esto el apalancamiento utilizado ha intervenido en mantener la rentabilidad sobre el capital estable.

#### 4.2.7. Análisis FODA

El análisis FODAS, permitirá un diagnóstico de mayor precisión sobre los factores internos y externos implícitos en el actual desarrollo de la cooperativa y se podrán determinar los elementos hacia la optimización, así como aquellos que obstaculizan la mejora integral de la organización. A partir de los resultados obtenidos en esta etapa se establecerán los pasos por seguir, conforme las necesidades detectadas, traducidas en el plan operativo, el plan financiero dispuesto y las proyecciones financieras.

**Tabla 17. Análisis FODA de la empresa COOSEC R.L.**

	<b>Fortalezas</b>	<b>Debilidades</b>
<b>FACTORES INTERNOS</b>	Interés en fortalecer y mejorar las áreas de planeación y financiamiento.	Ineficiente planeación estratégica y operativa.
	Conocimiento técnico.	Falta proyección de ventas y presupuestos.
	Crecimiento organizacional.	Falta de previsión de avances y evaluación de resultados.
	Adquisición de un sistema contable.	Desequilibrio entre origen y aplicación de fondos
	Automatización de pagos y cobros.	Deficiente control interno y financiero.
	Mayor participación en contratos de construcción.	No hay uniformidad en la información financiera.
	Alta rotación del activo circulante.	Falta de información detallada de costos.
	Capacidad de ejecución.	Capacidad financiera limitada.
	Buenos relaciones con proveedores.	Aumento de gastos operativos mayor al aumento de los ingresos.
	Diversificación en el origen de recursos.	Problemas de liquidez a corto plazo.
	Aumento de ingresos con respecto al año anterior.	Deficiente estructura Activo, Pasivo-Capital
	Adquisición de activos propios que representan un 32.4% de los activos totales en el 2016.	Bajos rendimientos de operación correspondientes a un 1% de los ingresos, producto de exceso en gastos operativos.
		Falta de apalancamiento operativo.
Alto nivel de endeudamiento a corto plazo que representa un 80% del activo total en el 2016.		
	Gastos excesivos no justificados que representan un 94.8% de los ingresos.	

Nota: Elaboración propia con base en información suministrada por COOSEC R.L.

**Tabla 18. Continuación análisis FODA de la empresa COOSEC R.L.**

	<b>Oportunidades</b>	<b>Amenazas</b>
<b>FACTORES EXTERNOS</b>	Encadenamiento cooperativo.	Altos costos de asesorías.
	Entes de capacitación de personal disponibles.	Ineficiencia en contabilidad externa.
	Contratación de asesorías.	Altos costos de la tecnología.
	Nuevas tecnologías (implementación de software en la operación).	Cambios sobre el tratamiento de la información contable.
	Disponibilidad para contratar personal.	Baja de actividad en el sector construcción.
	Contratación de auditorías externas.	Falta de apoyo de entidades financieras.
	Descuentos de pronto pago por proveedores de materia prima.	
	Financiamiento mediante banca de desarrollo.	
	Apoyo financiero por parte de los asociados a la cooperativa como capital de trabajo extraordinario.	

Nota: Elaboración propia con base en información suministrada por COOSEC R.L.

#### **4.2.8. Formulación de estrategias**

Fundamentado sobre la situación presentada con anterioridad y el uso de la herramienta FODAS, se procede a formular las estrategias que darán lugar a la implementación del plan operativo y la propuesta del plan financiero, integrada por cuatro componentes: estrategias ofensivas (fortalezas/oportunidades), defensivas (fortalezas/amenazas), adaptativas (oportunidades/debilidades) y de supervivencia (debilidades/amenazas).

##### **4.2.8.1. Estrategias ofensivas**

1. Fortalecer la estructura administrativa y financiera de la cooperativa por medio del apoyo de otras empresas cooperativas con mayor tiempo en el mercado.
2. Utilizar el crecimiento organizacional como fundamento para contratar personal con conocimiento en las diferentes áreas de necesidad de COOSEC.

3. Investigar nuevas tecnologías y software que permitan simplificar las funciones administrativas permitiendo enfocarse en otras funciones de interés.
4. Aprovechar los descuentos de pronto pago por medio de la automatización de servicios.
5. Contratar auditorías externas con el fin de evaluar la situación financiera de la cooperativa.
6. Obtener financiamiento por medio de la banca para desarrollo basada en los buenos resultados en el rendimiento de operación de la cooperativa.

#### ***4.2.8.2. Estrategias defensivas***

1. Apoyarse en otras cooperativas para obtener asesorías con menores costos que las empresas privadas.
2. Explotar el conocimiento técnico de los colaboradores y la capacidad del sistema contable adquirido para prescindir de la contabilidad externa.
3. Destinar parte de los ingresos en la inversión de nuevas tecnologías eficientes.
4. Contratar nuevo personal para cubrir las necesidades de recurso humano.
5. Mantener la actualización en temas de interés para la cooperativa.
6. Buscar estrategias para estructurar nuevos negocios.

#### ***4.2.8.3. Estrategias adaptativas***

1. Crear enlaces estratégicos con empresas cooperativas de las que se pueda entrar en un proceso de capacitación y asesoramiento en las áreas que se detecten deficiencias importantes.
2. Desarrollar estrategias para mejorar el control interno por medio del apoyo de nuevas tecnologías y software que faciliten estos controles.
3. Buscar asesoría que permita reorientar la situación financiera de la cooperativa y le permita desarrollar estrategias hacia la mejora en el equilibrio de los estados financieros.
4. Solicitar financiamiento mediante banca para el desarrollo con el fin de mejorar la capacidad financiera de la cooperativa y subsanar las necesidades de liquidez y rentabilidad.
5. Buscar financiamiento para la compra de equipo y maquinaria necesaria para la ejecución de los proyectos.

#### ***4.2.8.4. Estrategias de supervivencia***

1. Utilizar modelos como el benchmarking como proceso de evaluación interno con el fin de adaptar los métodos y estrategias exitosas en otras empresas de manera funcional en la cooperativa.
2. Crear una estructura interna que actúe paralelamente al Departamento de Contabilidad, la cual garantice el adecuado funcionamiento contable.
3. Coordinar la continua capacitación del personal administrativo y contable en legislación tributaria.
4. Crear una proyección de los distintos escenarios que se pueden presentar en el mercado constructivo, con el fin de generar las estrategias y planes de contingencia necesarios para reducir la incertidumbre.
5. Solicitar préstamo en una entidad que se ajuste a las necesidades y capacidades de la cooperativa.
6. Generar un plan de manejo de recursos financieros que permita mejorar los resultados obtenidos de los periodos anteriores.

### **4.3. Estrategias para la optimización de la gestión operativa y financiera de COOSEC R.L.**

Una vez analizado el escenario sobre el que se desarrolla la cooperativa, como primer paso hacia la mejora de los métodos y técnicas aplicadas hasta el momento, comienza la tarea de formular las estrategias en correspondencia a dichos resultados, las cuales deben convertirse en métodos prácticos de aplicación. Es decir, las acciones estratégicas que complementarán el plan de trabajo en el plano real.

#### **4.3.1. Plan operativo**

Con base en estrategias puntuales, específicas y concretas, el plan operativo permitirá priorizar la atención a las necesidades urgentes e inmediatas de la cooperativa, hacia objetivos previamente evaluados bajo el análisis de la información. Se centrará en las dos extensiones de

mayor riesgo encontradas a lo largo de la investigación: el área de planificación estratégica, carente de una gestión interna eficiente en el control de los recursos que posee y la planificación financiera, débil en la búsqueda y aplicación de recursos resultando en estados financieros poco estables y con limitada rentabilidad para sobrellevar las cargas a futuro. Se espera que, a través de este plan operativo, la cooperativa pueda dirigirse a un cambio favorable, estableciendo las prioridades, coordinando esfuerzos, asignando recursos hacia la optimización de los resultados esperados, pero principalmente, que reduzca la improvisación y prevenga riesgos futuros.

**Tabla 19. Plan operativo COOSEC R.L. para los periodos entre el 2017-2022.**

<b>Estrategias</b>	<b>Objetivo Estratégico</b>	<b>Acciones Estratégicas</b>	<b>Responsables</b>	<b>Periodo Ejecución</b>
Formular las herramientas de control interno tendientes a mejorar la gestión estratégica de la cooperativa.	Fortalecer la estructura administrativa y financiera de la cooperativa por medio de modelos como el benchmarking como proceso de evaluación interno con el fin de adaptar los métodos y estrategias exitosas de otras empresas de manera funcional en la cooperativa.	Evaluación y adaptación de planes estratégicos de periodos anteriores a los nuevos estándares estratégicos propuestos.	✓ Gerencia	Año 1
		Desarrollo e implementación de un manual de políticas y procedimientos que facilite la interpretación de funciones para cada área.	✓ Consejo de Administración	
		Participación en ferias de construcción, foros de negocios y otras actividades donde se relacione con otras empresas, pueda retroalimentarse y a la vez extender su cartera de clientes.		
	Crear enlaces estratégicos con empresas en las que pueda genera nuevos modelos de negocio, así como capacitación y asesoramiento en las áreas que se detecten deficiencias importantes.	Buscar alianzas estratégicas con empresas en el mercado constructivo y el sector construcción que permitan generar nuevos modelos de negocios y apoyo a su desarrollo socioeconómico.	✓ Gerencia ✓ Consejo de Administración	
		Participación en charlas, capacitaciones y talleres impartidos por instituciones que puedan brindar herramientas de innovación (INFOCOOP, CENECOOP).	✓ Comité de educación	
	Investigar nuevas tecnologías y software que permitan simplificar las funciones administrativas y de control interno permitiendo enfocarse en otras funciones de interés.	Implementación de un software integrado que optimice los procedimientos operativos y financieros hacia una mayor eficacia en el proceso de control interno.	✓ Gerencia ✓ Departamento contable	Año 1
	Crear una estructura interna que actúe paralelo al Departamento de Contabilidad, garantizando el adecuado funcionamiento contable.	Asignación de un encargado para la supervisión y control interno de la cooperativa.	✓ Gerencia	Año 1

Nota: Elaboración propia con base en análisis de la información facilitada por COOSEC R.L.

**Tabla 20. Continuación plan operativo COOSEC R.L. para los periodos comprendidos entre el 2017-2021.**

<b>Estrategias</b>	<b>Objetivo Estratégico</b>	<b>Acciones Estratégicas</b>	<b>Responsables</b>	<b>Periodo Ejecución</b>
Proponer las estrategias financieras necesarias en el uso eficiente de los recursos de la cooperativa.	Solicitar financiamiento mediante banca para el desarrollo con la intención de mejorar la capacidad financiera de la cooperativa y subsanar las necesidades de liquidez y rentabilidad.	Solicitud de un préstamo en una entidad que se ajuste a las necesidades y capacidades de la cooperativa.	✓ Gerencia ✓ Consejo de Administración	Año 1
		Enfoque en la política de generación de pasivo a largo plazo para dar cobertura al activo circulante, que permita aumentar la solvencia actual de la cooperativa.		
		Inversión en equipo, herramientas y maquinaria para generar capital de trabajo propio a la vez que mejorar la liquidez de la de la cooperativa.		Año 3
	Buscar asesoría que permita reorientar la situación financiera de la cooperativa y le permita desarrollar estrategias hacia la mejora en el equilibrio de los estados financieros.	Contratación de auditoria externa con el fin de evaluar la situación financiera de la cooperativa.	✓ Gerencia	Año 1
	Crear una proyección de los distintos escenarios que se pueden presentar en el mercado constructivo, con el fin de generar las estrategias y planes de contingencia necesarios para reducir la incertidumbre.	Implementación de un plan de manejo de recursos financieros que permita mejorar los resultados obtenidos de los periodos anteriores.	✓ Gerencia ✓ Departamento contable	Año 1

Nota: Elaboración propia con base en análisis de la información facilitada por COOSEC R.L.

#### **4.4. Propuesta del plan financiero para el uso eficiente de los recursos**

La propuesta para el plan financiero se adapta a los escenarios encontrados en el análisis de la cooperativa, se focaliza en un cambio sustancial, práctico, de frente a cumplir con las responsabilidades económicas; dando prioridad a la atención de los factores de riesgo que pueden vulnerar la capacidad financiera, mientras se refuerzan las condiciones que brindan valor, mejoran el desempeño y optimizan el uso de los recursos financieros, fin que persigue este estudio.

##### **4.4.1. Plan financiero propuesto**

Partiendo de la propuesta inicial de brindar estrategias efectivas hacia la optimización de la gestión financiera de COOSEC R.L. el siguiente plan financiero muestra las acciones estratégicas que darán paso a compensar las limitaciones con las que se enfrenta actualmente la cooperativa para su desarrollo comercial. Estas propuestas han sido elaboradas de acuerdo con los antecedentes de la cooperativa hacia la mejora de la utilidad neta, recorte de gastos y pasivos a corto plazo, el logro de una rentabilidad positiva y primordialmente, la sostenibilidad de la cooperativa a través del tiempo, propuestas que responden a la siguiente acción estratégica:

*Implementación de un plan de manejo de recursos financieros que permita mejorar los resultados obtenidos de los periodos anteriores.*

##### **4.4.1.1. Proyección de ingresos**

En busca de garantizar un resultado congruente entre los periodos anteriores de la actividad comercial y la proyección para los siguientes 5 años con una visión más objetiva de las posibilidades a las que podría enfrentarse y un margen de acción para amoldarse a la nueva figura sugerida se ha establecido como acción estratégica:

*Mantener un margen de ventas proporcional al nivel de ingresos obtenidos en el período 2016 mediante un crecimiento escalonado en las ventas que procure congruencia entre la posible evolución de la cooperativa.*

Esto se trabajará bajo una proyección basada en la respuesta positiva de los factores externos que influyen para que puedan darse las condiciones aptas, además de la vinculación de esfuerzos internos a la organización. Tomando como referencia los ingresos del año base, se proponen las siguientes acciones estratégicas:

1. Se realizará un aumento anual del 0.5% sobre las ventas del año anterior que permita aumentar los ingresos sin salirse del rango razonable al que está sujeta la capacidad de la cooperativa.
2. Manteniendo esta tendencia en la propuesta de incremento, la meta es obtener un aumento total del 7.5% sobre las ventas al final del quinto año, en relación al año base de la proyección.
3. Las ventas a contado corresponden a un 40% del total de ingresos. El porcentaje de crédito se estima en un 60% sobre las ventas totales, bajo la política de pago de 1 a 2 meses, de acuerdo al tipo de contratación.

En función de lograr estos resultados es necesario el trabajo conjunto de la organización utilizando estrategias como:

- ✓ Ejecutar visitas de negocios a empresas de interés con las que pueda concretar al menos 12 proyectos constructivos anuales que le permitan los ingresos suficientes para mantenerse en el rango de ventas anuales proyectadas.

**Tabla 21. Proyección de Ingresos Año 1. Cooperativa de Servicios Múltiples y Construcción R.L.**

	<b>Mes 1</b>	<b>Mes 2</b>	<b>Mes 3</b>	<b>Mes 4</b>	<b>Mes 5</b>	<b>Mes 6</b>
Ventas al contado	¢11 725 754	¢11 725 754	¢11 725 754	¢11 725 754	¢11 725 754	¢11 725 754
Ventas al crédito	¢17 588 631	¢17 588 631	¢17 588 631	¢17 588 631	¢17 588 631	¢17 588 631
<b>Total ingreso por ventas</b>	<b>¢11 725 754</b>					

	<b>Mes 7</b>	<b>Mes 8</b>	<b>Mes 9</b>	<b>Mes 10</b>	<b>Mes 11</b>	<b>Mes 12</b>
Ventas al contado	¢11 725 754	¢11 725 754	¢11 725 754	¢11 725 754	¢11 725 754	¢11 725 754
Ventas al crédito	¢17 588 631	¢17 588 631	¢17 588 631	¢17 588 631	¢17 588 631	¢17 588 631
<b>Total ingreso por ventas</b>	<b>¢11 725 754</b>					

Nota: Elaboración propia con base en las proyecciones realizadas.

**Tabla 22. Proyección de Ingresos Anuales, Año 1 al Año 5. Cooperativa de Servicios Múltiples y Construcción R.L.**

	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
Ventas al contado	¢140 709 046	¢142 116 136	¢144 247 878	¢147 132 836	¢150 811 156
Ventas al crédito	¢211 063 568	¢213 174 204	¢216 371 817	¢220 699 253	¢226 216 735
<b>Total ingreso por ventas</b>	<b>¢351 772 614</b>	<b>¢355 290 340</b>	<b>¢360 619 695</b>	<b>¢367 832 089</b>	<b>¢377 027 891</b>

Nota: Elaboración propia con base en las proyecciones realizadas.

#### ***4.4.1.2. Proyección de costos***

Para los resultados del periodo financiero del 2016 se identificó un nivel de costos que representaba un 98.84% de las ventas, lo cual indica que una gran parte de ingresos es absorbida por los gastos operativos, administrativos y financieros de la empresa, lo cual resulta en un rendimiento financiero limitado.

Por lo tanto, para la proyección de costos se recomienda un ajuste en los gastos, de modo que se puedan reducir o recortar costos donde no se genere rendimiento y actualmente, debiliten la capacidad económica de la cooperativa. En función de ello y, buscando la optimización en el uso de los recursos se define como acción estratégica:

*Mejorar la rentabilidad de la cooperativa por medio del ajuste y reducción de los costos de acuerdo al rendimiento generado en la actividad comercial.*

Se requiere el compromiso de COOSEC para lograr los resultados esperados, pues la administración será la responsable de depurar las cuentas, y así identifique las filtraciones de recursos que se convierten en costos y que no tienen relación directa con la operación o puedan eliminarse bajo estrategias de control interno.

#### ***4.4.1.3. Costo de ventas***

De acuerdo con la acción estratégica de reducción de gastos, se ha logrado una disminución del 6.93% en el costo de ventas, pasando de un 82.35% del año base a un resultado de 75.42% para los años proyectados, mediante las siguientes acciones estratégicas:

1. Respecto a los materiales directos, se mantendrá el porcentaje de variación del año base del 10.32% calculado sobre las ventas de cada periodo.
2. A nivel global, se aplicará una disminución a la mano de obra directa en un 41.77% de las ventas totales del periodo respectivo.

3. Se aplicará una disminución porcentual del 2% sobre los salarios operativos del año base, logrando rebajar los salarios a un 35.42% de las ventas.
4. Los subcontratos con terceros se mantienen en un 6.34% sobre las ventas totales.
5. Los costos indirectos proyectados serán de un 23.33% de las ventas totales de cada periodo.
6. Siendo que algunos rubros que componen los costos indirectos se pueden ajustar, se ha proyectado una disminución en cuanto al alquiler de maquinaria y equipo del 4%. Así mismo, se ha hecho una reducción del 12% en el rubro de multas y sanciones, de acuerdo a las ventas del periodo.
7. El seguro social se ha calculado en un 26.33% de los salarios operativos.
8. Los seguros y pólizas presentan una variación de un 4% de los salarios operativos del periodo.
9. Respecto a los servicios públicos se proyecta un aumento de 2% sobre el año anterior.
10. Para los demás costos indirectos se utilizó el porcentaje de variación del análisis vertical del año base, calculado sobre las ventas de cada periodo.

De acuerdo con las proyecciones estimadas anteriormente se sugiere a la cooperativa considerar las siguientes estrategias:

- ✓ Depurar los costos por mano de obra directa que, para el año base representa un 43.77% de la venta total del periodo y en el cual se ha encontrado una falta de control en cuanto a la ejecución y operación de las planillas y sus colaboradores.
- ✓ Ejecutar una planificación y control adecuado sobre la entrega de avances de proyectos con la finalidad de evitar el pago de multas y sanciones innecesarias.
- ✓ Establecer políticas y reglamentos en cuanto al uso de viáticos y facturas por combustibles, de manera que pueda reducir los gastos innecesarios.
- ✓ Realizar un préstamo para la adquisición de maquinaria y equipo, buscando reducir costos por el alquiler de los mismos.

**Tabla 23. Proyección de Costo de Ventas Año 1. Cooperativa de Servicios Múltiples y Construcción R.L.**

	<b>Mes 1</b>	<b>Mes 2</b>	<b>Mes 3</b>	<b>Mes 4</b>	<b>Mes 5</b>	<b>Mes 6</b>
Materiales directos	¢3 026 021	¢3 026 021	¢3 026 021	¢3 026 021	¢3 026 021	¢3 026 021
Mano de obra directa	¢12 243 615	¢12 243 615	¢12 243 615	¢12 243 615	¢12 243 615	¢12 243 615
Costos indirectos	¢6 840 597	¢6 840 597	¢6 840 597	¢6 840 597	¢6 840 597	¢6 840 597
<b>Total costo de ventas</b>	<b>¢22 110 232</b>					

	<b>Mes 7</b>	<b>Mes 8</b>	<b>Mes 9</b>	<b>Mes 10</b>	<b>Mes 11</b>	<b>Mes 12</b>
Materiales directos	¢3 026 021	¢3 026 021	¢3 026 021	¢3 026 021	¢3 026 021	¢3 026 021
Mano de obra directa	¢12 243 615	¢12 243 615	¢12 243 615	¢12 243 615	¢12 243 615	¢12 243 615
Costos indirectos	¢6 840 597	¢6 840 597	¢6 840 597	¢6 840 597	¢6 840 597	¢6 840 597
<b>Total costo de ventas</b>	<b>¢22 110 232</b>					

Nota: Elaboración propia con base en las proyecciones realizadas.

**Tabla 24. Proyección de Costo de Ventas, Año 1 al Año 5. Cooperativa de Servicios Múltiples y Construcción R.L.**

	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
Materiales directos	¢36 312 251	¢36 675 373	¢37 225 504	¢37 970 014	¢38 919 264
Mano de obra directa	¢146 923 377	¢148 392 611	¢150 618 500	¢153 630 870	¢157 471 642
Costos indirectos	¢82 087 160	¢82 909 908	¢84 153 778	¢85 835 367	¢87 978 002
<b>Total costo de ventas</b>	<b>¢265 322 787</b>	<b>¢267 977 892</b>	<b>¢271 997 782</b>	<b>¢277 436 251</b>	<b>¢284 368 908</b>

Nota: Elaboración propia con base en las proyecciones realizadas.

#### **4.4.1.4. Gastos de operación**

En el análisis de la estructura de gastos de operación se encuentran algunas inconsistencias en el registro de las cuentas. Por anterior, para este rubro se realizan algunas modificaciones que vienen a reestructurar los estados financieros obedeciendo a una base técnica de consistencia contable que permitirá una mejor interpretación de la información financiera, mediante la siguiente acción estratégica:

*Reestructurar las cuentas de gastos operativos en función de mejorar la interpretación de la información financiera que obedezca a una base técnica de consistencia contable.*

Respondiendo a esta acción ocurren dos situaciones, se crea una cuenta de amortización de gastos diferidos para liquidar la cuenta de gastos diferidos, la cual se ha venido arrastrando en el balance general desde años anteriores y se ajustan las depreciaciones de activos de acuerdo con el método de depreciación lineal.

En cuanto a otros gastos operativos se mantiene la misma política de recorte de gastos. Sin embargo, de acuerdo con la proyección, pasan de un 16.31% del año 2016 a un 18.42% para el quinto año, situación relacionada a la reestructuración de cuentas. La demás información se trabajará mediante las siguientes acciones estratégicas:

1. Los gastos administrativos corresponden a un 17% de las ventas totales en el primer periodo de proyección hasta llegar a un 18.05% en el último año.
2. Para liquidar la cuenta por gastos diferidos del año base, se ha creado una cuenta de amortización de un 20% anual sobre el monto total de gastos diferidos del año base, por un periodo de 5 años.
3. El rubro de depreciaciones se ha reformulado sobre el principio de consistencia contable, utilizando el método de depreciación lineal, incluido en el apartado 4.4.1.2.3 de costos por depreciación más adelante.
4. Los salarios administrativos presentan un aumento del 2% sobre los salarios administrativos totales del año anterior.

5. El seguro social se ha calculado en un 26.33% de los salarios administrativos.
6. Igualmente, los seguros y pólizas se mantienen en un 3.55% de los salarios administrativos del periodo.
7. En cuanto a los gastos de mercadeo, en general se mantienen de acuerdo con el año anterior. Se crea una cuenta para promoción y mercadeo que corresponde a un 2% sobre las ventas totales de cada periodo.
8. Los demás gastos de operación se han proyectado sobre el porcentaje de variación del análisis vertical del año base calculado sobre las ventas de cada periodo.

Si bien es cierto que los gastos de operación presentan un aumento para los años de proyección, la administración deberá analizar cada cuenta incluida en este rubro con el fin de recortar gastos innecesarios y mantener solo aquellos imprescindibles, para la adecuada ejecución administrativa, mientras se intenta estabilizar y mejorar la salud financiera de la cooperativa.

**Tabla 25. Proyección de Gastos de Operación Primer Año. Cooperativa de Servicios Múltiples y Construcción R.L.**

	<b>Mes 1</b>	<b>Mes 2</b>	<b>Mes 3</b>	<b>Mes 4</b>	<b>Mes 5</b>	<b>Mes 6</b>
Gastos administrativos	¢4 984 813	¢4 984 813	¢4 984 813	¢4 984 813	¢4 984 813	¢4 984 813
Gastos de mercadeo	¢110 797	¢110 797	¢110 797	¢110 797	¢110 797	¢110 797
<b>Total gastos de operación</b>	<b>¢5 095 610</b>					

	<b>Mes 7</b>	<b>Mes 8</b>	<b>Mes 9</b>	<b>Mes 10</b>	<b>Mes 11</b>	<b>Mes 12</b>
Gastos administrativos	¢4 984 813	¢4 984 813	¢4 984 813	¢4 984 813	¢4 984 813	¢4 984 813
Gastos de mercadeo	¢110 797	¢110 797	¢110 797	¢110 797	¢110 797	¢110 797
<b>Total gastos de operación</b>	<b>¢5 095 610</b>					

Nota: Elaboración propia con base en las proyecciones realizadas.

**Tabla 26. Proyección de Gastos de Operación, Año 1 al Año 5. Cooperativa de Servicios Múltiples y Construcción R.L.**

	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
Gastos administrativos	¢59 817 762	¢61 031 975	¢65 190 544	¢66 582 219	¢68 068 161
Gastos de mercadeo	¢1 329 560	¢1 336 596	¢1 347 254	¢1 361 679	¢1 380 071
<b>Total gastos de operación</b>	<b>¢61 147 322</b>	<b>¢62 368 571</b>	<b>¢66 537 799</b>	<b>¢67 943 898</b>	<b>¢69 448 232</b>

Nota: Elaboración propia con base en las proyecciones realizadas.

#### ***4.4.1.5. Costo de depreciación de activos***

El costo de depreciación de activos incluido en la sección de gastos de operación del estado de resultados, se ha reformulado obedeciendo al principio de consistencia contable de forma que permita una mejor comparación e interpretación de los estados contables con una estructura invariable entre periodos. Estos cálculos se han realizado mediante el método de depreciación de línea recta con una vida útil conforme al activo depreciado, de acuerdo con la siguiente información:

- ✓ Mobiliario y equipo por un valor de ¢1.360.485 con una vida útil de 10 años
- ✓ Maquinaria y herramientas por un valor de ¢909.083 para los primeros dos años y un valor de ¢20.909.083 para los siguientes años, con una vida útil de 7 años.
- ✓ Vehículo por un valor de ¢5.500.000 y una vida útil de 7 años.
- ✓ Equipo de cómputo por un valor de ¢2.277.159 y una vida útil de 7 años.
- ✓ Software por un valor de ¢1.680.386 con una vida útil de 7 años.

Se realiza la observación a la empresa, sobre la importancia de tomar en cuenta la depreciación del software que de acuerdo con la circular 04-2006 del Departamento de Contabilidad Nacional del Ministerio de Hacienda del 13 de setiembre del 2006 sobre Disposiciones sobre la vida útil Software se trabaja bajo los siguientes criterios:

*Para determinar la vida útil del software debe tomarse en cuenta los cambios tecnológicos frecuentes, los ciclos típicos de vida del producto, la incidencia de la obsolescencia técnica.*

Bajo estas condiciones se ha realizado la depreciación del software tomando como base para la vida útil el tiempo estimado por el cual se ha adquirido el producto. De igual forma, queda a discreción de la cooperativa establecer los parámetros técnicos para determinar la depreciación de los equipos.

**Tabla 27. Costo de depreciación de activos, Año 1 al Año 5.**

	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
Mobiliario y equipo	¢136 049	¢136 049	¢136 049	¢136 049	¢136 049
Maquinaria y Herramientas	¢129 869	¢129 869	¢2 987 012	¢2 987 012	¢2 987 012
Vehículo	¢785 714	¢785 714	¢785 714	¢785 714	¢785 714
Equipo de Computo	¢325 308	¢325 308	¢325 308	¢325 308	¢325 308
Software	¢336 077	¢336 077	¢336 077	¢336 077	¢336 077
<b>Total depreciaciones</b>	<b>¢1 713 017</b>	<b>¢1 713 017</b>	<b>¢4 570 160</b>	<b>¢4 570 160</b>	<b>¢4 570 160</b>

Nota: Elaboración propia con base en las proyecciones realizadas.

#### **4.4.1.6. Plan de inversión**

A nivel del análisis del costo de ventas previo, se han encontrado situaciones que ponen en conflicto los intereses a nivel financiero de la cooperativa en tanto que, las secciones de gastos de operación han definido un parámetro alto en el estado financiero que se traduce en una desmejorada liquidez. Para subsanar esta situación, se llevará a cabo la ejecución de un plan de inversión que permita alivianar los costos dirigidos principalmente en el alquiler de maquinaria y equipo, mediante lo cual se logrará el crecimiento económico de la cooperativa, traducido en la adquisición de capital propio de trabajo y eventualmente, una compensación a nivel de costos operativos que se espera resulte en una mejoría de la salud financiera de la cooperativa, bajo la siguiente acción estratégica:

*Generar capital de trabajo propio mediante la inversión de ¢20.000.000 para la compra de equipo, maquinaria y herramientas de construcción para el tercer año del ejercicio económico de la cooperativa.*

Esta inversión de capital se aplicará a la utilidad generada en el ejercicio económico del segundo año, ejecutada de acuerdo con la siguiente información:

**Tabla 28. Plan de inversión en equipo, herramientas y maquinaria, Año 3 al Año 5.**

<b>Cantidad</b>	<b>Descripción del equipo</b>	<b>Precio Unitario</b>	<b>Total de inversión</b>
1	Vehículo KIA K2700 4x4 1 ½ tonelada	¢6.000.000	¢6.000.000
2	Batidoras de concreto eléctrica	¢1.660.000	¢3.320.000
1	Batidoras de concreto Combustión directa Diesel	¢1.790.000	¢1.790.000
1	Carreta para acarrearlas	¢1.795.000	¢1.795.000
1	Compactadores de bota multiquip mtx80hdr compactadora de bota 285x340mm 80kg impacto 15.6kn motor honda (gasolina)	¢2.700.000	¢2.700.000
3	Inversores Miller maxstar 161 stl soldadora electrodo/tig 5-160a dc 120-240/60hz/1f 907 710	¢1.200.000	¢3.600.000
5	Andamios	¢60.000	¢300.000
3	Escaleras de aluminio 12 pies	¢95.000	¢285.000
3	Escaleras de aluminio 8 pies	¢70.000	¢210.000
	<b>Total de inversión</b>		<b>¢20.000.000</b>

Nota: Elaboración propia con base en precios del mercado.

#### **4.4.1.7. Plan de financiamiento**

Con el objetivo de solventar la necesidad de liquidez ante el exceso de endeudamiento a corto plazo que afecta directamente el flujo de efectivo y el capital de trabajo de la cooperativa se establece como acción estratégica:

*Adquirir un financiamiento por medio del Banco Nacional de Costa Rica por un monto de ¢20.000.000 aplicable a las cuentas por pagar a proveedores del periodo 2016.*

A través de este financiamiento se espera tener una menor exigencia de dinero y un respaldo de recursos económicos para hacer frente a las necesidades que se presenten. El financiamiento se ha realizado por un monto de ¢20.000.000 con una tasa de interés anual del 16.20% a un plazo de 8 años. A continuación, se adjunta el desglose de financiamiento anual:

**Tabla 29. Financiamiento a largo plazo, Año 1 al Año 5.**

<b>Año</b>	<b>Saldo Inicial</b>	<b>Cuota</b>	<b>Intereses</b>	<b>Amortización</b>	<b>Saldo final</b>
1	¢20 000 000	¢4 102 248	¢2 890 393	¢1 211 855	¢18 788 145
2	¢18 788 145	¢4 475 180	¢2 932 459	¢1 542 721	¢17 245 424
3	¢17 245 424	¢4 475 180	¢2 663 121	¢1 812 059	¢15 433 364
4	¢15 433 364	¢4 475 180	¢2 346 759	¢2 128 421	¢13 304 944
5	¢13 304 944	¢4 475 180	¢1 975 166	¢2 500 014	¢10 804 930

Nota: Elaboración propia con base en las proyecciones realizadas.

#### **4.4.2. Proyección del estado de resultados**

A través del estudio de los estados financieros de la empresa para el año 2016 y bajo la herramienta consignada a la optimización de los estados financieros de COOSEC R.L., se ha generado un instrumento que integra sistemáticamente y bajo previas estrategias, los principales hallazgos y modificaciones a nivel de proyección dirigidos a lograr los resultados deseados por la cooperativa y que, mediante todo este informe, se ha intentado generar. Siendo así, el objetivo de este será obtener una estimación de la utilidad a la que estará sujeta la cooperativa, obedeciendo a su requerimiento de mejorar los resultados de operaciones para los años proyectados e indicando claramente, mediante cada uno de sus rubros, el modelo genérico que aporta claridad y ordenamiento en la información necesaria para la toma de decisiones de la organización. De acuerdo con ello se obtiene la siguiente información:

El efecto esperado sobre el estado de resultados proyectado es optimizar el margen porcentual de utilidad, que para el año 2016 corresponde a un 1% de las ventas, convirtiéndolo a un margen de utilidad del 5.38% sobre las ventas para el periodo final de proyección (año 5); bajo las siguientes acciones estratégicas:

Las ventas netas presentan una variación porcentual de 7.16% en referencia al periodo 2016. Corresponden al aumento escalonado del 0.5% para cada año que llegaría al 7% en el año final proyectado. Si bien, el aumento anual no es tan significativo, se intenta que se acerque mayormente a las posibilidades de la cooperativa, partiendo del concepto que la cooperativa tiene la estructura suficiente para lograr los resultados deseables.

El costo de ventas se ha trabajado de manera que se puedan afinar los gastos ejecutados en el periodo base, pasando de un 82.35% a un 75.42%, mediante la simplificación de los gastos de operación como salarios, multas y sanciones; además, de la inversión en activos (equipo y maquinaria) que afecta significativamente los resultados de cada periodo.

En contraparte, los gastos de operación han incrementado debido a la reestructuración de cuentas que afectan la rentabilidad y no habían sido ejecutadas en el año base. Tal es el caso de la creación de la cuenta de amortización de gastos diferidos, la cual se mantenía invariable de un año a otro impidiendo la clara interpretación de la información contable. Bajo la metodología establecida, este rubro se ha amortizado durante los 5 años de proyección. Así mismo, se modifica el rubro de depreciaciones de acuerdo con el método de depreciación lineal y se incorpora la inversión realizada en maquinaria y equipo proyectada para el año 3.

Se ha creado el rubro de gastos financieros derivado de la ejecución de un financiamiento a largo plazo en busca de mejorar la liquidez de la cooperativa por un monto de ¢20.000.000 y entre otras cuentas, se registra los aportes al CONACOOOP y CENECOOP, rubros que pertenecen al ejercicio normal de la empresa cooperativa correspondientes a un 2.5% y 2% respectivamente del excedente neto. Sobre dichas estrategias, la principal política sigue siendo la depuración de los gastos hacia el recorte de costos y el uso adecuado de los recursos que posee la cooperativa: maximizar utilidades, minimizar gastos; hacia la mejora en los niveles actuales de rentabilidad.

**Tabla 30. Estado de Excedentes y Pérdidas, Año 1 al Año 5. Cooperativa de Servicios Múltiples y Construcción R.L.**

	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
<b>Ventas</b>					
Ventas a contado	¢140 709 046	¢142 116 136	¢144 247 878	¢147 132 836	¢150 811 156
Ventas a crédito	¢211 063 568	¢213 174 204	¢216 371 817	¢220 699 253	¢226 216 735
<b>Total de ventas</b>	<b>¢351 772 614</b>	<b>¢355 290 340</b>	<b>¢360 619 695</b>	<b>¢367 832 089</b>	<b>¢377 027 891</b>
<b>(-) Costo de ventas</b>					
Materiales directos	¢36 312 251	¢36 675 373	¢37 225 504	¢37 970 014	¢38 919 264
Mano de obra directa	¢146 923 377	¢148 392 611	¢150 618 500	¢153 630 870	¢157 471 642
Costos indirectos	¢82 087 160	¢82 909 908	¢84 153 778	¢85 835 367	¢87 978 002
<b>Total costo de ventas</b>	<b>¢265 322 787</b>	<b>¢267 977 892</b>	<b>¢271 997 782</b>	<b>¢277 436 251</b>	<b>¢284 368 908</b>
<b>Excedente bruto</b>	<b>¢86 449 827</b>	<b>¢87 312 448</b>	<b>¢88 621 913</b>	<b>¢90 395 838</b>	<b>¢92 658 983</b>
<b>(-) Gastos de operación</b>					
Gastos administrativos	¢59 817 762	¢61 031 975	¢65 190 544	¢66 582 219	¢68 068 161
Gastos de mercadeo	¢1 329 560	¢1 336 596	¢1 347 254	¢1 361 679	¢1 380 071
<b>Total gastos de operación</b>	<b>¢61 147 322</b>	<b>¢62 368 571</b>	<b>¢66 537 799</b>	<b>¢67 943 898</b>	<b>¢69 448 232</b>
<b>Excedente de operación</b>	<b>¢25 302 504</b>	<b>¢24 943 877</b>	<b>¢22 084 115</b>	<b>¢22 451 940</b>	<b>¢23 210 751</b>
(-) Gastos financieros	¢2 890 393	¢2 932 459	¢2 663 121	¢2 346 759	¢1 975 166
<b>Excedente neto</b>	<b>¢22 412 112</b>	<b>¢22 011 418</b>	<b>¢19 420 994</b>	<b>¢20 105 181</b>	<b>¢21 235 585</b>
Aporte CONACOOOP/CENECOOP	¢1 008 545	¢990 514	¢873 945	¢904 733	¢955 601
<b>Excedente neto del período</b>	<b>¢21 403 567</b>	<b>¢21 020 904</b>	<b>¢18 547 049</b>	<b>¢19 200 447</b>	<b>¢20 279 984</b>

Nota: Elaboración propia con base en las proyecciones realizadas.

#### ***4.4.2.1. Estado de excedentes***

En razón de ser una empresa cooperativa debe ejecutarse la herramienta financiera de Estado de Excedentes, por medio de la cual se obtienen los excedentes de cada periodo, las reservas de ley, la capitalización de excedentes, los excedentes a distribuir y como producto final, los excedentes acumulados netos que alimentan las cuentas del Balance General. Para la proyección de estos estados se ha manejado la acción estratégica de:

Capitalizar el 25% del saldo de excedentes acumulados con el fin de mantener un amortiguador económico que genere liquidez para el desarrollo productivo de la cooperativa. El restante 75% será distribuido entre los asociados en proporción a las operaciones realizadas por cada uno de ellos con la cooperativa una vez terminado el ejercicio económico.

Al total del excedente acumulado del periodo se les aplicarán las rebajas correspondientes a reservas legales de ley según el estatuto cooperativo vigente, en el cual se contempla la reserva legal del 10%, la reserva de educación por un 5% y la reserva de bienestar social que representa un 6%. Una vez aplicadas estas rebajas, se capitalizará el 25% de acuerdo con la acción estratégica, la cual es consignada a la cuenta de excedentes en el balance general y el restante, se distribuirá de acuerdo con las políticas internas de la cooperativa.

Como resultado, los excedentes acumulados netos pasan de registrarse por ¢3.492.584 a convertirse en un ¢5.267.052 para el quinto año, lo que representa una variación porcentual del 50.81% en relación con el año base y así mejorar los resultados económicos tanto a nivel interno de la cooperativa como el beneficio para los asociados de la cooperativa.

Queda a discreción de la cooperativa analizar la capitalización y distribución de los excedentes, de forma que pueda amoldarlo a los resultados económicos de la cooperativa para cada año de proyección, tomando en cuenta la funcionalidad de capitalizar excedentes para lograr un amortiguador económico que le permita mejorar su liquidez.

**Tabla 31. Estado de Excedentes, Año 1 al Año 5. Cooperativa de Servicios Múltiples y Construcción R.L.**

	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
<b>Excedente año anterior</b>	<b>¢3 492 584</b>	<b>¢5 100 350</b>	<b>¢5 426 716</b>	<b>¢5 019 721</b>	<b>¢5 047 019</b>
<b>Excedente periodo actual</b>	<b>¢21 403 567</b>	<b>¢21 020 904</b>	<b>¢18 547 049</b>	<b>¢19 200 447</b>	<b>¢20 279 984</b>
<b>(-) Reservas (21%)</b>	<b>¢4 494 749</b>	<b>¢4 414 390</b>	<b>¢3 894 880</b>	<b>¢4 032 094</b>	<b>¢4 258 797</b>
Reserva legal	¢2 140 357	¢2 102 090	¢1 854 705	¢1 920 045	¢2 027 998
Reserva de Educación	¢1 070 178	¢1 051 045	¢927 352	¢960 022	¢1 013 999
Reserva de Bienestar Social	¢1 284 214	¢1 261 254	¢1 112 823	¢1 152 027	¢1 216 799
<b>Excedentes acumulados</b>	<b>¢20 401 402</b>	<b>¢21 706 865</b>	<b>¢20 078 885</b>	<b>¢20 188 075</b>	<b>¢21 068 206</b>
Capitalización de excedentes	¢5 100 350	¢5 426 716	¢5 019 721	¢5 047 019	¢5 267 052
Excedentes a distribuir	¢15 301 051	¢16 280 149	¢15 059 164	¢15 141 056	¢15 801 155
<b><u>Excedentes acumulados netos</u></b>	<b><u>¢5 100 350</u></b>	<b><u>¢5 426 716</u></b>	<b><u>¢5 019 721</u></b>	<b><u>¢5 047 019</u></b>	<b><u>¢5 267 052</u></b>

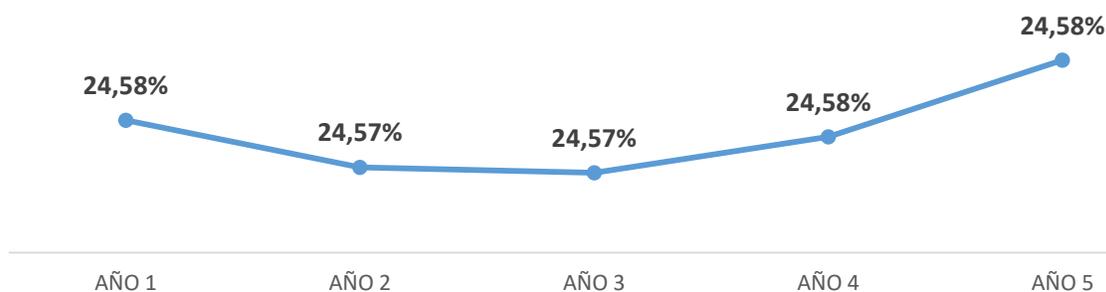
Nota: Elaboración propia con base en las proyecciones realizadas.

### 4.4.3. Rentabilidad proyectada

A partir de la reformulación del estado de resultados se logra un nuevo contexto que, en respuesta a las necesidades de la cooperativa, permite aspirar a una mejoría a nivel financiero en comparación a los resultados iniciales. Así, la proyección del estado de resultados ha permitido compensar uno de los puntos de especial atención: la expectativa de una rentabilidad equilibrada. A continuación, se presentan los principales hallazgos y su respectiva interpretación.

#### 4.4.3.1. Margen de utilidad bruta

En el caso de la utilidad bruta, se refleja el hecho de que los estados financieros sufren modificaciones para adecuarlos en una estructura financiera adaptada al sistema de trabajo de la cooperativa; por lo cual, en el año base de acuerdo con la estructura anterior, no figura un rendimiento para la utilidad bruta. En los periodos proyectados se logra un rendimiento para el año final de un 24.58%, con cambios mínimos desde el primer año de proyección, por lo que se mantiene una utilidad bruta estable durante los años proyectados.

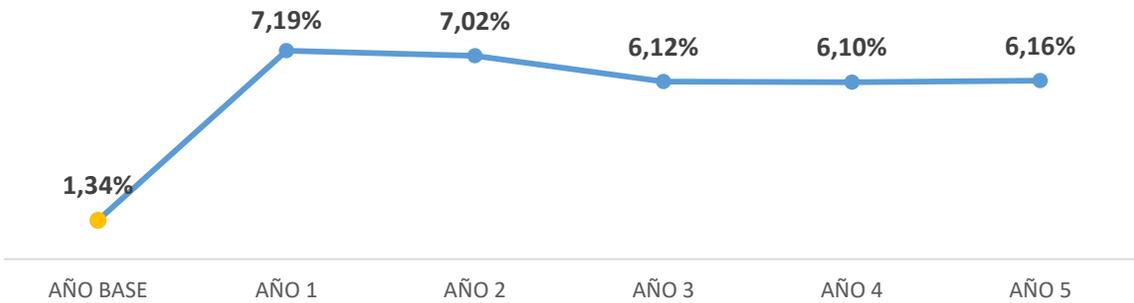


*Figura 9. Margen de utilidad bruta, comparativo a 5 años. Elaboración propia con base en proyecciones realizadas.*

#### 4.4.3.2. Margen de ventas de explotación

El margen de ventas de explotación, de acuerdo con la proyección de los estados financieros presenta mejoras pasando de un porcentaje de un 1.34% a un 6.16% para el año final. Esto demuestra que el plan de mejora enfocado en la utilización razonable de recursos, funciona en la

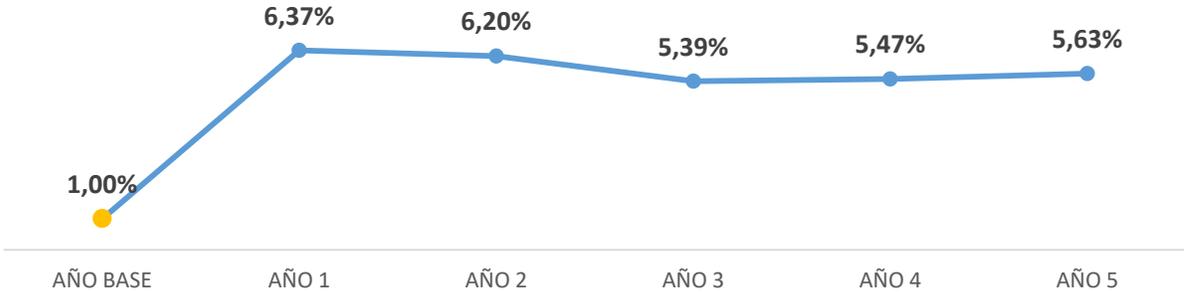
medida en que los gastos críticos se han reducido y el resto se han mantenido. Las ventas totales aumentan cada año por lo que se contrarresta el efecto negativo que presenta el año base.



**Figura 10. Margen de ventas de explotación, comparativo a 5 años. Elaboración propia con base en proyecciones realizadas.**

**4.4.3.3. Margen neto de utilidad**

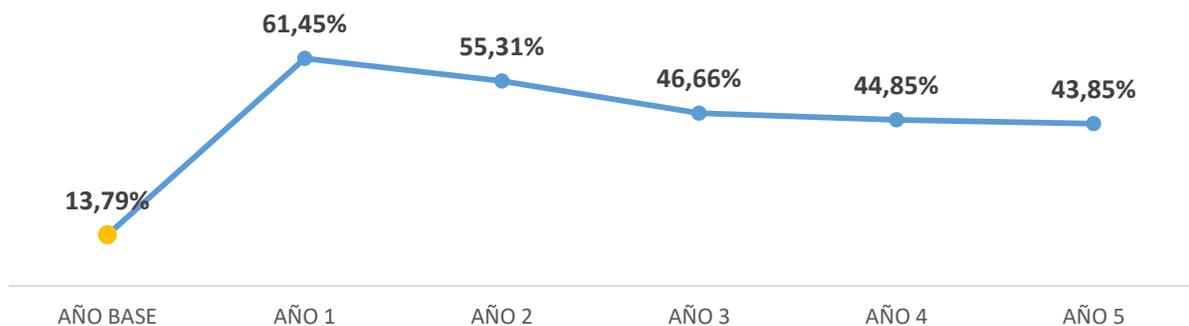
De acuerdo con la proyección, se logra un cambio importante, donde se incrementa la utilidad debido al ordenamiento y la reducción de costos, se proporciona un escenario positivo en comparación a la situación actual de la cooperativa, se pasa de tan solo un 1% de utilidad a un 5.63% para el último año de proyección, por lo que el panorama de la cooperativa cambia, de requerir un gran esfuerzo económico para mantenerse en operación, a tornarse alentador capaz de solventar las necesidades. Aunado a esto, si se sigue la línea de trabajo de la propuesta de mejora, se pueden obtener mejores márgenes de utilidad para el futuro de esta cooperativa.



**Figura 11. Margen neto de utilidad, comparativo a 5 años. Elaboración propia con base en proyecciones realizadas.**

#### 4.4.3.4. Rendimiento sobre inversión de explotación

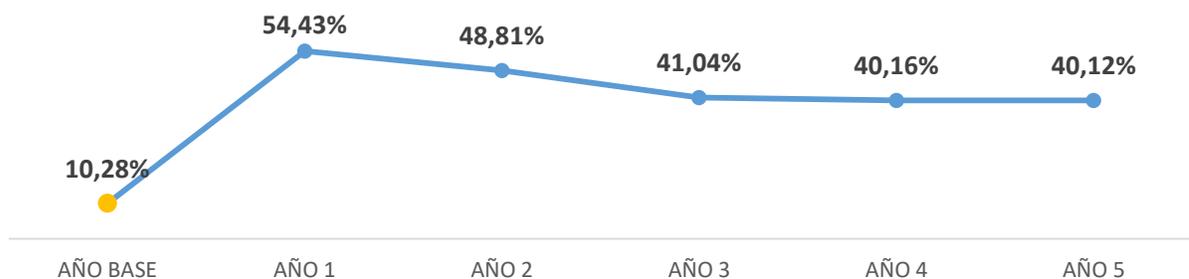
El rendimiento operativo de los activos muestra una gran mejora pasando de 13.79% en el año base a 43.85% para el año final, por lo que se proporciona un mejor rendimiento operacional y mayores beneficios económicos. Cabe mencionar que, durante los años de proyección, se presenta una tendencia a la baja, debido a que aunque ambos rubros aumentan, los activos se están incrementando en mayor proporción con respecto a la utilidad.



**Figura 12. Rendimiento sobre inversión de explotación, comparativo a 5 años. Elaboración propia con base en proyecciones realizadas.**

#### 4.4.3.5. Rendimiento sobre inversión total

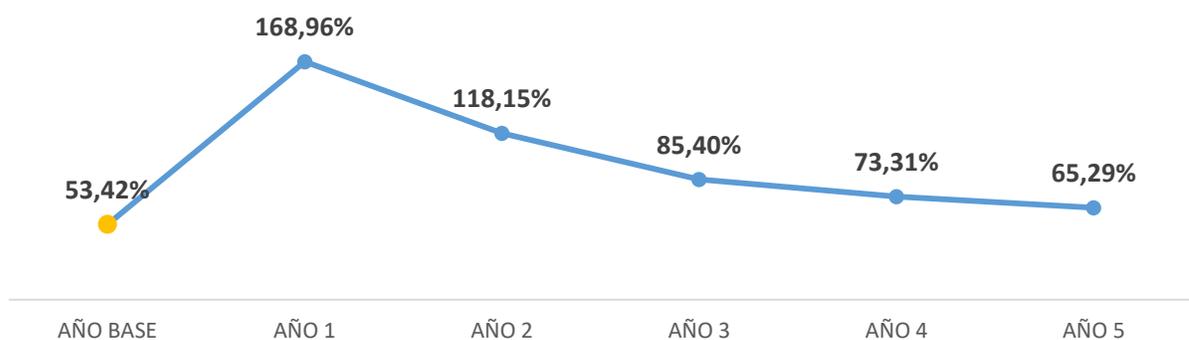
El rendimiento neto de la inversión pasa de un rendimiento muy bajo 10.28% a un 54.43% para el primer año de proyección, por lo que la relación utilidad con activo presenta síntomas de mejora. De acuerdo con los siguientes años de proyección, se presenta una tendencia a la baja que se estabiliza en los últimos tres años. Este efecto es ocasionado por un gran crecimiento de las utilidades durante el periodo de proyección; en los dos primeros años se presenta menor inversión en activos y a partir del tercer año de proyección, la relación es equilibrada por las mismas utilidades que se transforman en activos con cada nuevo periodo.



**Figura 13. Rendimiento sobre inversión total, comparativo a 5 años. Elaboración propia con base en proyecciones realizadas.**

#### **4.4.3.6. Rentabilidad sobre capital**

El patrimonio de la cooperativa, de acuerdo con la proyección, ha tenido un gran crecimiento en un tiempo relativamente corto. En el primer año proyectado, se presenta un cambio notable donde se pasa de un 53.42% a un 168.96% de rentabilidad sobre capital. En los siguientes años la tendencia se ve influenciada por aumentos escalonados en las utilidades, y mayor estabilidad en el progreso del capital invertido para generar ingresos, que en términos absolutos, se pasa de una inversión baja de capital propio, a tener una base sólida la cual, se complementa con los pasivos para obtener mejores ingresos anuales.



**Figura 14. Rentabilidad sobre capital, comparativo a 5 años. Elaboración propia con base en proyecciones realizadas.**

#### **4.4.4. Proyección del balance general**

El balance general proyectado, se origina a través de los flujos de operación de los estados financieros anteriormente presentados. Estas cuentas fundamentan la información contenida en el balance y presentan la dinámica propia de las operaciones; el principal propósito es conocer la posición financiera de la empresa en cuanto a su adecuado ejercicio contable, el manejo eficiente de los recursos y el resultado de los procesos para la toma de decisiones.

Partiendo de la información financiera del año base, se ha enfocado en establecer estrategias a nivel de las cuentas en el balance general que solventen el problema fundamentado en el uso de activo circulante para el financiamiento del activo fijo. Se logra así, un balance en la estabilidad financiera, a través de la generación de un pasivo a largo plazo que contrarreste esta situación, mediante las acciones previamente expuestas en el apartado 4.4.1.4 del Plan de financiamiento.

De esta manera, el total de activos pasa de un 10% sobre las ventas del año 2016 a un resultado del 14.04% sobre las ventas para el quinto año, lo cual corresponde a un 56% de variación porcentual en relación al año base. Respecto al activo circulante, el crecimiento final en caja y bancos es del 4.35% sobre las ventas. Para las cuentas por cobrar se ha realizado un aumento del 4.5% sobre las ventas, mientras las inversiones transitorias aumentan en 1.50%.

El activo fijo se proyecta de acuerdo con la información generada en el rubro de depreciaciones que, del total de activos, representan un 26.24% para el quinto año en comparación con el resultado del año base, correspondiente a un 32%, situación que se debe a la inversión realizada en maquinaria y herramientas para el tercer año con una inversión por ¢20.000.000, que al mismo tiempo afecta la depreciación respectiva, de acuerdo con la información en el punto 4.4.1.3 del Plan de Inversión y el rubro 4.4.1.2.3 del Costo de depreciación de activos. La cuenta de gastos diferidos se liquida de acuerdo con la amortización ejecutada por el periodo de cinco años.

En cuanto los pasivos, el financiamiento de los ¢20.000.000 se aplica a la cuenta por pagar a proveedores; pasa a convertirse en un documento por pagar a largo plazo. El impuesto de renta

se proyecta en un 5% sobre los excedentes a distribuir en cada período y las obligaciones patronales constituyen un 0.26% de las ventas de cada ejercicio contable. Las demás cuentas se mantienen de acuerdo con el porcentaje de variación del año base. Como resultado, el porcentaje de pasivos pasa de un 8% en el año 2016, a un 2.54% en el quinto año en relación de las ventas del periodo. En el patrimonio, el aporte de capital de asociados se mantiene en ¢24.000 por asociado, con un total de 26 asociados activos; se mantiene invariable el capital extraordinario, los demás rubros de reservas y excedentes se generan de acuerdo con el estado de resultados para cada periodo. El patrimonio total pasa de un 2% en el año base a un resultado del 8.63% sobre las ventas del quinto año.

**Tabla 32. Balance General Proyectado, Año 1 al Año 5. Cooperativa de Servicios Múltiples y Construcción R.L.**

	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
<b>Activo</b>					
<b>Activo circulante</b>					
Caja y Bancos	¢5 896 716	¢12 537 314	¢231 276	¢8 316 978	¢16 419 563
Cuentas por Cobrar	¢15 829 768	¢15 988 065	¢16 227 886	¢16 552 444	¢16 966 255
Inversiones Transitorias	¢5 276 589	¢5 329 355	¢5 409 295	¢5 517 481	¢5 655 418
<b>Total activo circulante</b>	<b>¢27 003 073</b>	<b>¢33 854 734</b>	<b>¢21 868 458</b>	<b>¢30 386 903</b>	<b>¢39 041 236</b>
<b>Activo Fijo</b>					
Mobiliario y Equipo	¢1 360 485	¢1 360 485	¢1 360 485	¢1 360 485	¢1 360 485
Deprec. Acum. Mobiliario y equipo	-¢158 960	-¢295 008	-¢431 057	-¢567 105	-¢703 154
Software	¢1 680 386	¢1 680 386	¢1 680 386	¢1 680 386	¢1 680 386
Deprec. Acum. Software	-¢532 122	-¢868 199	-¢1 204 277	-¢1 540 354	-¢1 876 431
Maquinaria y Herramientas	¢909 083	¢909 083	¢20 909 083	¢20 909 083	¢20 909 083
Deprec. Acum. Maquinaria y Herram.	-¢155 342	-¢285 211	-¢3 272 223	-¢6 259 235	-¢9 246 247
Vehículo	¢5 500 000	¢5 500 000	¢5 500 000	¢5 500 000	¢5 500 000
Deprec. Acum. Vehículo	-¢1 060 714	-¢1 846 429	-¢2 632 143	-¢3 417 857	-¢4 203 571
Equipo de Computo	¢2 277 159	¢2 277 159	¢2 277 159	¢2 277 159	¢2 277 159
Deprec. Acum. Equipo de Computo	-¢510 369	-¢835 678	-¢1 160 986	-¢1 486 294	-¢1 811 603
<b>Total activo fijo</b>	<b>¢9 309 606</b>	<b>¢7 596 588</b>	<b>¢23 026 428</b>	<b>¢18 456 268</b>	<b>¢13 886 107</b>
<b>Otros Activos</b>					
Gastos diferidos	¢4 865 691	¢3 649 269	¢2 432 846	¢1 216 423	¢0
<b>Total otros activos</b>	<b>¢4 865 691</b>	<b>¢3 649 269</b>	<b>¢2 432 846</b>	<b>¢1 216 423</b>	<b>¢0</b>
<b><u>Total Activos</u></b>	<b><u>¢41 178 370</u></b>	<b><u>¢45 100 591</u></b>	<b><u>¢47 327 731</u></b>	<b><u>¢50 059 594</u></b>	<b><u>¢52 927 344</u></b>

Nota: Elaboración propia con base en las proyecciones realizadas

**Tabla 33. Continuación Balance General Proyectado, Año 1 al Año 5.**

		<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
<b>Pasivos</b>						
CXP (Aporte al CENECOOP)		¢560 303	¢550 285	¢485 525	¢502 630	¢530 890
CXP (Aporte al CONACOOOP)		¢448 242	¢440 228	¢388 420	¢402 104	¢424 712
Cuentas por Pagar Proveedores		¢5 663 711	¢5 720 348	¢5 806 154	¢5 922 277	¢6 070 334
Cuentas por Pagar Asociados		¢425 799	¢425 799	¢425 799	¢425 799	¢425 799
Impuesto de Renta Excedentes		¢765 053	¢814 007	¢752 958	¢757 053	¢790 058
Retenciones por Pagar		¢330 587	¢333 893	¢338 901	¢345 679	¢354 321
Obligaciones patronales		¢931 944	¢941 263	¢955 382	¢974 490	¢998 852
<b>Total pasivo circulante</b>		<b>¢9 125 638</b>	<b>¢9 225 824</b>	<b>¢9 153 139</b>	<b>¢9 330 030</b>	<b>¢9 594 965</b>
<b>Pasivo Largo Plazo</b>						
Documento por pagar LP	151	¢18 788 145	¢17 245 424	¢15 433 364	¢13 304 944	¢10 804 930
<b>Total pasivo a largo plazo</b>		<b>¢18 788 145</b>	<b>¢17 245 424</b>	<b>¢15 433 364</b>	<b>¢13 304 944</b>	<b>¢10 804 930</b>
<b><u>Total Pasivos</u></b>		<b><u>¢27 913 783</u></b>	<b><u>¢26 471 248</u></b>	<b><u>¢24 586 503</u></b>	<b><u>¢22 634 974</u></b>	<b><u>¢20 399 894</u></b>
<b>Patrimonio</b>						
Aporte Capital Social Asociados		¢1 292 209	¢1 916 209	¢2 540 209	¢3 164 209	¢3 788 209
Capital Asociados Extraordinario		¢896 419	¢896 419	¢896 419	¢896 419	¢896 419
Reserva Legal						
Reserva de Educación		¢2 849 809	¢4 951 900	¢6 806 605	¢8 726 649	¢10 754 648
Reserva Bienestar Social		¢1 424 905	¢2 475 950	¢3 403 302	¢4 363 325	¢5 377 324
Excedentes		¢1 700 896	¢2 962 150	¢4 074 973	¢5 227 000	¢6 443 799
<b>Total patrimonio</b>		<b>¢13 264 588</b>	<b>¢18 629 343</b>	<b>¢22 741 229</b>	<b>¢27 424 620</b>	<b>¢32 527 450</b>
<b><u>Total Pasivo y Patrimonio</u></b>		<b><u>¢41 178 370</u></b>	<b><u>¢45 100 591</u></b>	<b><u>¢47 327 732</u></b>	<b><u>¢50 059 594</u></b>	<b><u>¢52 927 344</u></b>

Nota: Elaboración propia con base en las proyecciones realizadas.

#### 4.4.5. Proyección de razones financieras

##### 4.4.5.1. Razón circulante

La razón circulante del año base, presenta una situación preocupante, en donde el activo circulante no es capaz de solventar el pasivo circulante. Esta situación se logra revertir en la proyección, donde en el primer año se llega a una cobertura de 2.96, de acuerdo con los cambios propiciados por un mejor manejo de recursos y la reducción de gastos innecesarios. Se destaca una leve caída en el tercer año, debido a la inversión en activos que se presupuesta para ese año en particular. Al final de la proyección el activo circulante cubre 4.07 veces el pasivo circulante lo que propicia un panorama alentador para la economía de la cooperativa.



**Figura 15. Razón circulante, comparativo a 5 años. Elaboración propia con base en proyecciones realizadas.**

##### 4.4.5.2. Prueba del ácido

La prueba del ácido es realizada únicamente con el rubro de Caja y Bancos, que es el activo con mayor liquidez. Se presenta un indicador preocupante en el año base, el cual, con la proyección se logra revertir. Un cambio importante que se refleja es la utilización de un crédito a largo plazo que permita una menor exigencia de efectivo en el corto plazo; se puede apreciar que en el año base el efectivo solamente cubre un 20% del pasivo circulante. En la proyección se maneja una cobertura con tendencia al alza, excepto por el tercer año en donde se realizan inversiones en activos fijos para impulsar las operaciones. Al final se obtiene una cobertura de 2.30 por lo cual, la cooperativa puede solventar sus necesidades con el efectivo sin ningún problema; así se cumple con el objetivo de manejarse sobre una economía empresarial más estable.



**Figura 16. Prueba del ácido, comparativo a 5 años. Elaboración propia con base en proyecciones realizadas.**

#### **4.4.5.3. Rotación de activo circulante**

En el caso del activo circulante, se proyecta una disminución en el ritmo de trabajo y transformación de los activos más líquidos a ingresos, se pasa de un índice de 20.73 en el año base a 9.66 en el último año de proyección, la producción de ingresos se aumenta de manera constante y escalonada. Aunque la cooperativa, con el paso de los años acumula activos que se estancan, por ende la tendencia a la baja en los rendimientos actividad, se espera estabilizar el índice de rotación mediante la reinversión del activo circulante; es decir, la cooperativa adquiere un préstamo para financiar sus actividades. Con la amortización este, se tendrá que ir trabajando con los activos más líquidos generados de periodos anteriores balanceando el índice de rotación.

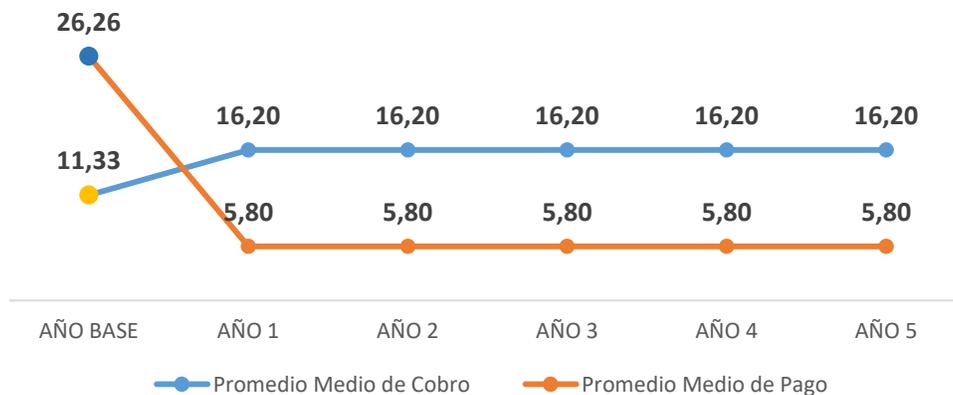


**Figura 17. Rotación de activo circulante, comparativo a 5 años. Elaboración propia con base en proyecciones realizadas.**

#### 4.4.5.4. Promedio medio de cobro y pago

El promedio medio de cobro pasa de 11 días, a 16 días durante el periodo proyectado. Esto sucede por el aumento de las ventas que afectan proporcionalmente las cuentas por cobrar; aún en este escenario, la cooperativa maneja un plazo eficiente para la recuperación de las cuentas por cobrar, recordando que la política hace referencia a la cancelación de contado. En este caso, durante la obra se procede con dos cobros y el último con la finalización de cada obra.

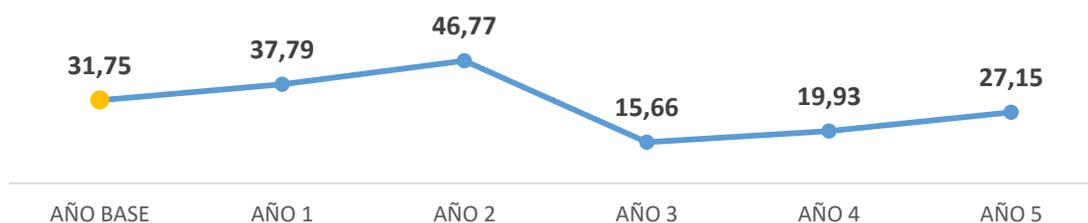
En relación con el promedio de pago; se logra reducir el plazo de 26 días en el año base a 6 días para la proyección. La política de la cooperativa ha sido cancelar antes del plazo máximo de crédito, que son dos meses a precio de contado. Las compras de material de trabajo son elevadas; por tanto, de un pago oportuno, se obtienen mejores precios, disminuyendo costos y ampliando los márgenes de utilidad.



**Figura 18. Promedio medio de cobro y pago, comparativo a 5 años. Elaboración propia con base en proyecciones realizadas.**

#### 4.4.5.5. Rotación de activo fijo

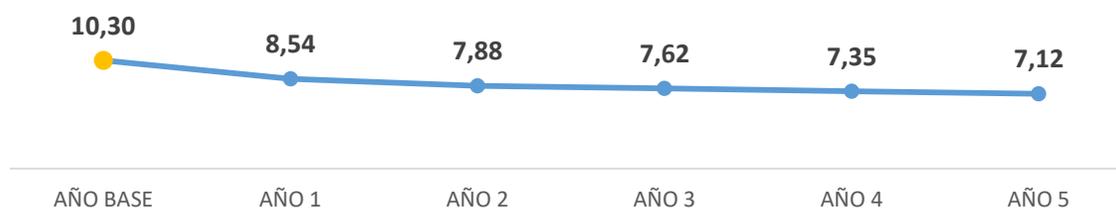
El activo fijo, contrario al activo circulante, presenta buenos índices de crecimiento, aunque el índice pasa de 31.75 en el año base a 27.15 para el año final, es importante recalcar que en el tercer año de proyección se realiza una inversión en maquinaria, por lo que el índice decae, pero en los siguientes periodos continúa la tendencia al alza. Estas inversiones colaboran con aumentar la capacidad productiva de la cooperativa y a largo plazo propician mejores ingresos operacionales.



**Figura 19. Rotación de activo fijo, comparativo a 5 años. Elaboración propia con base en proyecciones realizadas.**

#### 4.4.5.6. Rotación activos totales

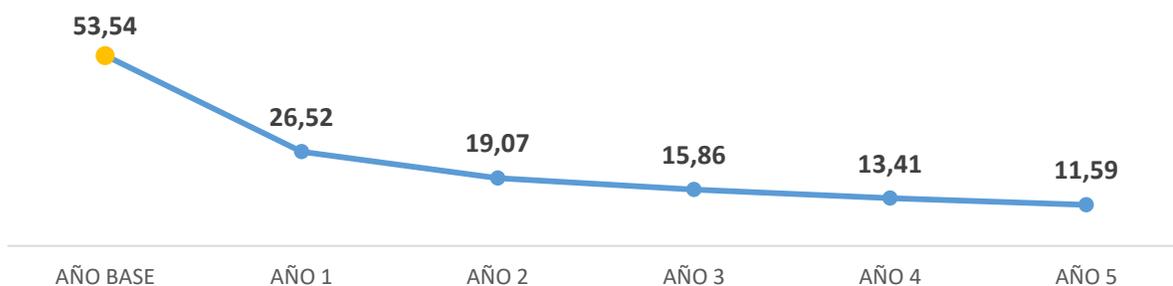
En la rotación del activo total, se contrarresta el efecto de la tendencia a la baja de la rotación del activo circulante con la tendencia al alza de la rotación del activo fijo. En el año base se muestra un índice de 10.30 y para el final de la proyección; este baja a 5.89, principalmente por el efecto negativo que produce la acumulación de efectivo, el cual se debe utilizar para financiar operaciones que sigan generando ingresos a la cooperativa. En este caso el costo de oportunidad puede pasar factura, si no se corrige la aplicación de fondos que generan los ingresos de la cooperativa.



**Figura 20. Rotación de activos totales, comparativo a 5 años. Elaboración propia con base en proyecciones realizadas.**

#### 4.4.5.7. Rotación capital total

El índice de rotación del capital total para el año base, se encuentra en un 53.54; el cual, para los años de proyección presenta una tendencia a la baja; comienza con un 26.52% en el primer año, hasta llegar a un 11.59% en el último año. Esta tendencia se da por el cambio que sufre el patrimonio, el cual aumenta considerablemente en el periodo proyectado. Por otro lado, el aumento de las ventas netas es gradual; por esto, la cooperativa cambia su financiamiento basado en pasivos, por una estructura más sólida, conformada principalmente por capital propio.



**Figura 21. Rotación de capital total, comparativo a 5 años. Elaboración propia con base en proyecciones realizadas.**

#### 4.4.5.8. Razón de deuda

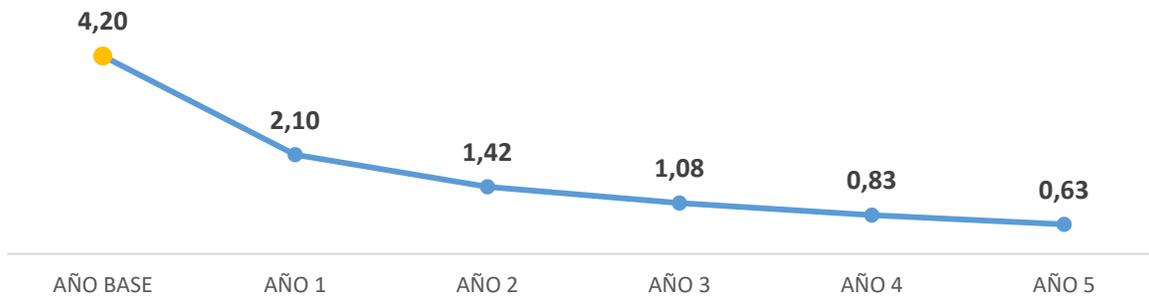
La razón de deuda proyectada, presenta una tendencia a la baja, el pasivo representa un 81% del activo en el año 2016, para el año final. Se espera que, para el año final de proyección, el pasivo pase a representar un 39% del activo; esto sucede por la decisión de optar por un financiamiento al plazo, que proporciona a la cooperativa la liquidez financiera que se requiere para estabilizar las operaciones. Con el paso de los años, el activo con tendencia al alza y el crédito implementado, contrarrestan el efecto negativo de los pasivos a corto plazo que se manejan durante el periodo 2016.



**Figura 22. Razón de deuda, comparativo a 5 años. Elaboración propia con base en proyecciones realizadas.**

#### 4.4.5.9. Razón de endeudamiento

El índice de la razón de endeudamiento, muestra una tendencia a la baja, para el 2016. Las operaciones se sustentan a través de pasivo a corto plazo, por lo que existe gran riesgo de no poder solventar las necesidades por falta de liquidez; con la proyección se logra invertir la posición negativa a un panorama con mayor equilibrio a través del financiamiento al plazo. El índice pasa de 4.20 en el 2016, a un 0.63 para el último año proyectado, por lo cual el crédito colabora con ser una fuente generadora de nuevos ingresos, que son transformados en patrimonio. Con este impulso la cooperativa logra financiar sus actividades con mayor parte de capital propio y se ha disminuido el riesgo de no contar con la liquidez suficiente para solventar la carga financiera del pasivo.



**Figura 23. Razón de endeudamiento, comparativo a 5 años. Elaboración propia con base en proyecciones realizadas.**

#### 4.4.5.10. Cobertura de intereses

Con el plan propuesto, el crédito por solicitar, genera una cuota de gastos por interés. Esta se solventa con las utilidades netas provenientes de las operaciones de la cooperativa, el índice presenta una tendencia al alza, pasa de 8.75 a 11.75 para el final de la proyección; por lo que se cuenta con capacidad para hacer frente con la carga financiera. La cooperativa tiene una buena generación de ingresos, pero los costos y gastos son excesivos; con la racionalización de estos en la proyección, se logra ampliar el margen de utilidad, la cual satisface la cobertura de los intereses que devenga el financiamiento.



**Figura 24. Cobertura de intereses, comparativo a 5 años. Elaboración propia con base en proyecciones realizadas.**

#### 4.4.5.11. Índice de apalancamiento

El índice de apalancamiento del año 2016 es alto. La cooperativa financia sus actividades con mayor parte de pasivos que de patrimonio propio; el problema radica en que es pasivo de corto plazo. El escenario de la proyección presenta una tendencia a la baja; pasa de 5.20 a 1.63 para el último año proyectado; se espera que con el financiamiento a largo plazo, se impulse la economía de la cooperativa a través de mayores utilidades y mejores controles los cuales permitan obtener buenos rendimientos operacionales, por lo que esas utilidades serán transformadas en activos y capital que revierten el efecto de los pasivos, buscando un equilibrio en la composición de la estructura del activo.



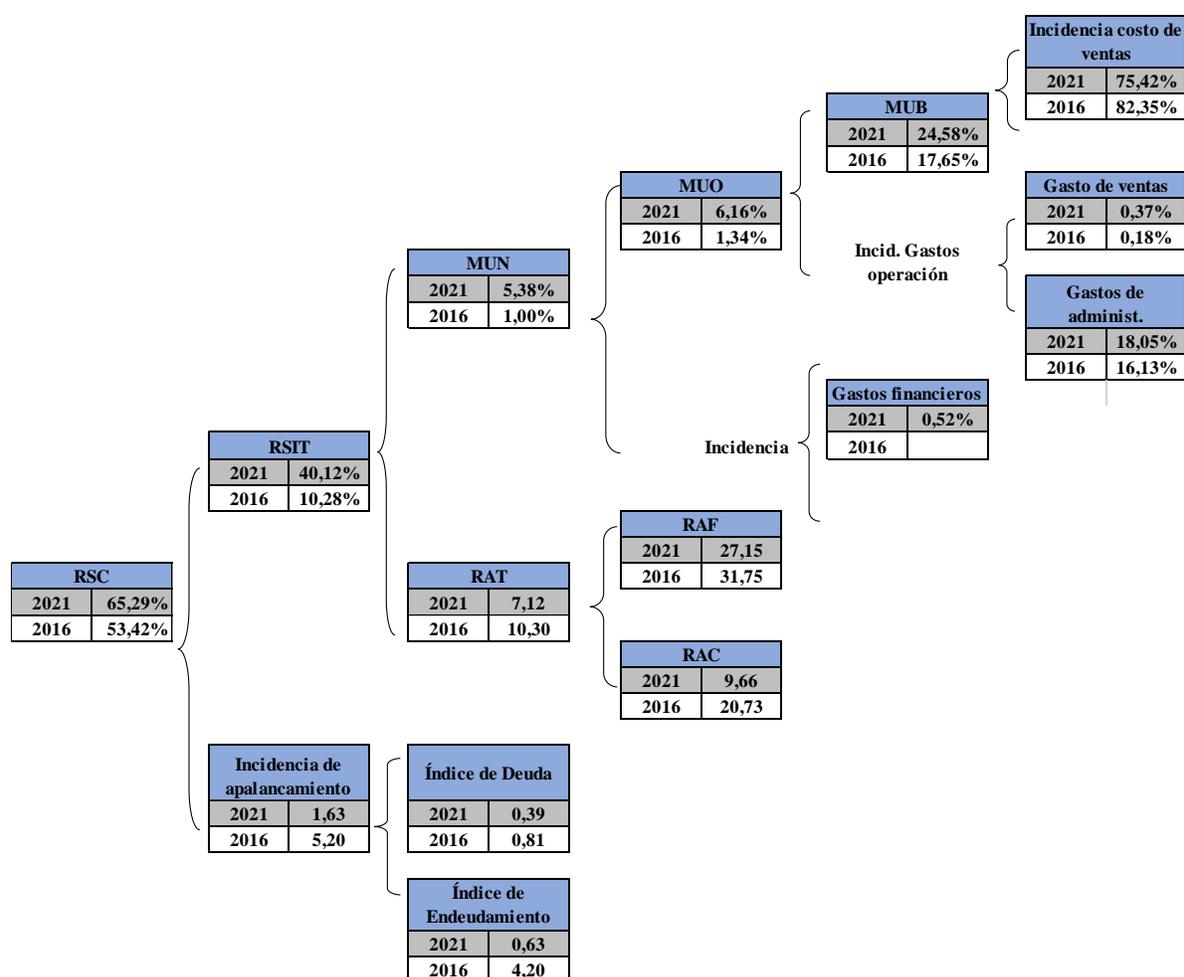
**Figura 25. Índice de apalancamiento, comparativo a 5 años. Elaboración propia con base en proyecciones realizadas.**

#### **4.4.6. Análisis integral proyectado**

En el esquema de análisis integral proyectado se verifica el cambio generado desde un punto de vista más amplio, revisando los pros y los contras de las decisiones que se han tomado para mejorar la estructura y el manejo de recursos de la cooperativa. El rendimiento sobre capital aumenta; pasa de un 53.42% en el año 2016, a un 65.29% en el 2021. Se aprecia un efecto positivo sobre la rentabilidad, debido a la nueva estructura de financiamiento. El rendimiento sobre la inversión total aumenta de un 10.28% a un 40.12%. Esto se logra mediante un cambio gradual, donde se busca mayores utilidades a través de nuevas inversiones en activos. Una de las principales críticas, es el pobre margen de utilidad neta. Con respecto a la proyección, se mejora de un 1% en el 2016, a un 5.38% en el 2021. Mejorar este margen es vital a corto plazo, para la sostenibilidad durante los primeros años de operación de la cooperativa. El margen de utilidad en operación aumenta de un 1.34% en el 2016 a un 6.16%, donde influyen dos factores; primero se logra mantener los gastos administrativos y gastos de ventas estables. Por otro lado, el margen de utilidad bruta que aumenta considerablemente de un 17.65%, a un 24.58% para el último año de proyección, debido a la disminución de la incidencia del costo de ventas donde se reconocen rubros en los cuales, la cooperativa hace un uso ineficiente de recursos, principalmente mano de obra, combustibles y alquileres de maquinaria y equipo, por lo cual se procede mediante un recorte del exceso y se obtiene una mejor utilidad.

Con la rotación de activos, se presenta un efecto contrario a los márgenes de utilidad. Existe una tendencia a la baja, debido al cambio de la estructura de financiamiento, donde se apuesta por un equilibrio donde se utilicen proporcionalmente pasivos y patrimonio para solventar al activo. La rotación del activo total pasa de ser un 10.30 en el 2016, a un 7.12 en el 2021. Aquí, las ventas totales aumentan gradualmente en los años de proyección, pero el activo aumenta en mayor medida por lo que, el índice decrece, la rotación del activo fijo pasa de 31.75 en el 2016 a 27.15 para el 2021. En este caso se aumenta la inversión en activos fijos; durante los años de proyección presenta tendencia a la alza, por lo que es un buen indicador de la capacidad generadora de la cooperativa. Por último, la rotación del activo circulante que presenta una tendencia a la baja, pasa de 20.73 en el 2016, a 9.66 en el 2021; afecta una leve acumulación de efectivo, por lo que se debe buscar nuevas alternativas de inversión para mejorar la rotación del activo.

De acuerdo con la incidencia del apalancamiento, se logra mejorar la estructura de financiamiento de la cooperativa, por un esquema equilibrado, donde se logra erradicar el exceso de endeudamiento a corto plazo y se mejora la liquidez de efectivo. El índice se logra reducir de 5.20 en el 2016, a 1.63 para el 2021. En la razón de deuda, el pasivo representa un 81% del activo durante el 2016; mejora este porcentaje a un 39% de pasivo que financia el activo de la cooperativa y, por último el índice de endeudamiento se revierte, el pasivo pasa de superar 4 veces al patrimonio, a representar un 63% del patrimonio para el 2021. Por lo cual, la estructura que se maneja en el 2016 con falencias y factores críticos de riesgo, se convierte en una estructura estable con capacidad para seguir mejorando la economía de la cooperativa.



**Figura 26. Esquema comparativo de análisis financiero integral de los años 2017-2021. (Valores Relativos). Elaboración propia con base en información de los estados financieros 2015 y 2016 de COOSEC R.L.**

#### **4.4.7. Estructura del balance general proyectada**

La estructura del balance general permite analizar con detalle cada una de las cuentas que intervienen en los estados financieros, brindando un panorama integral de la situación financiera sobre el cual se podrán trabajar las soluciones hacia el logro de la rentabilidad y liquidez de la cooperativa. En efecto, permitirá comprobar el estado financiero de la cooperativa para el quinto año de proyección en relación con el año base (2016); de forma que se pueda identificar la factibilidad de las propuestas y la repercusión de las reformas ejecutadas hacia el logro del objetivo deseado, el cual alimenta toda esta investigación: la optimización en la gestión financiera de la constructora. En relación con el diagnóstico inicial, se localizaron ciertos puntos de conflicto sobre los que se ha trabajado a lo largo de este documento, mediante acciones estratégicas y que a continuación presentamos como resultados:

El activo circulante aumenta a un 74% principalmente por el incremento en los ingresos para los 5 años, que además se aplica a las cuentas por cobrar y las inversiones transitorias, permitiendo una mayor liquidez para el ejercicio económico. El activo fijo pasó a representar un 26% del activo total, adquirido principalmente por la inversión de ¢20.000.000 en equipo, maquinaria y herramientas; este es adsorbido en su totalidad por la partida de capital.

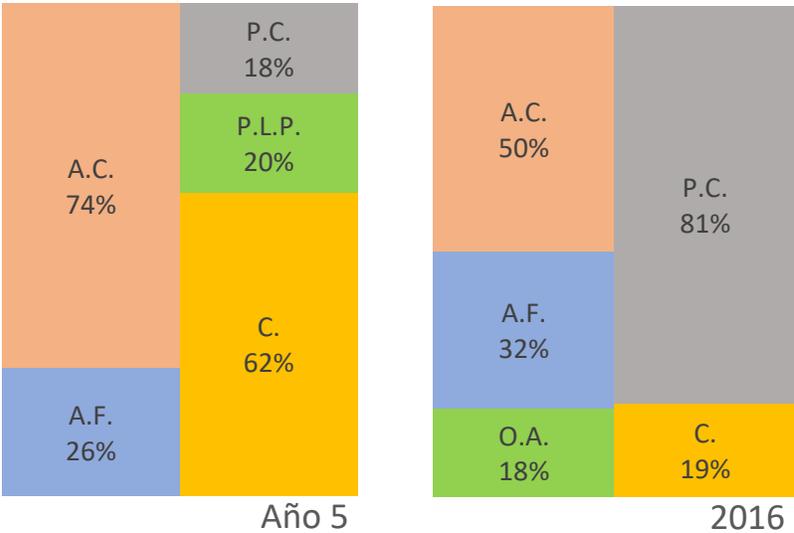
Para el 2016 la totalidad de activo circulante y activo fijo, están ocupando el total de pasivo circulante, el cual debería ser utilizado para operaciones a pequeña escala, en los que no debería incluirse los activos fijos por representar una cuenta con periodos de vencimiento mayor, a la capacidad de los pasivos circulantes; pues, esto debilita la liquidez y la capacidad de la cooperativa para solventar sus necesidades inmediatas de efectivo.

Para contrarrestar dicha situación, se ha establecido la cuenta de pasivo a Largo Plazo que viene a contrarrestar la carga del pasivo circulante, de forma que el activo circulante pasa a ser absorbido por un 18% del pasivo circulante, el 20% del pasivo a largo plazo y el faltante estará cubierto por un 36% del capital constituido en el quinto año. La cuenta de pasivo a Largo Plazo, se crea con la finalidad de encontrar una herramienta adecuada a la necesidad de financiamiento de

activos que pueda diversificar el origen de los recursos, a la vez que provee una mejor estructura financiera y una menor exigibilidad del efectivo.

Dentro de los pasivos, las cuentas por pagar a proveedores inciden en un 30% del total del pasivo circulante; principalmente por concepto de compra de materiales de ferreterías, indispensables para el desarrollo de la actividad comercial de la cooperativa. El patrimonio pasa de un 19% en el año 2016, a un 62% para el quinto año del ejercicio; obtenido, principalmente, por los buenos resultados en los excedentes del periodo, los aportes de los asociados y la capitalización de excedentes.

Tratándose de acciones estratégicas a un periodo de cinco años, los rendimientos del ejercicio económico han mejorado. Esto permite una mejor rentabilidad y liquidez en comparación con los años posteriores; mantener estos resultados como constante viene a ser responsabilidad de COOSEC R.L. que, mediante este modelo, puede encontrar respuestas para mejorar su estabilidad financiera.



**Figura 27. Estructura del balance general, comparativo año 5 y año base. Elaboración propia con base en proyecciones realizadas.**

## **CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

## 5.1. Conclusiones

Con los resultados del análisis interno de la gestión financiera de la Cooperativa de Servicios Múltiples y Construcción R.L. previamente establecido para el periodo 2017-2021 se logró generar mayor claridad frente al panorama que enfrenta, dando lugar a un reconocimiento de las insuficiencias tanto a nivel organizacional, estratégico y financiero, que vienen a ser contrarrestadas mediante el aprovechamiento de sus fortalezas y la aplicación de las oportunidades que se originan a raíz del desarrollo de este trabajo. A partir de ello, se plantean los principales hallazgos:

- ✓ Respecto a la planeación organizacional y estratégica de la cooperativa se evidencia una falta de estructura formal que se traduce en planes estratégicos débiles sin controles ni seguimiento de los mismos con lo que se pierde la objetividad y conciencia de las metas organizacionales de la cooperativa.
- ✓ Esta deficiencia en la planeación hace que la empresa se mantenga en un status quo, sin políticas, procesos y procedimientos claros o definidos que marquen el rumbo a seguir.
- ✓ Así mismo, el poco seguimiento de la gestión en los procesos de control interno en áreas de relevancia para el desarrollo de la empresa generan disparidad entre los resultados proyectados y la realidad ejecutada, perdiendo así valor en el cumplimiento de objetivos y la búsqueda de la mejora continua, generando duda en la cuantificación que se realiza sobre proyecciones con alto grado de incertidumbre.

Conjuntamente a través del análisis financiero de la cooperativa de los periodos 2017-2021 bajo la presentación de proyecciones y el análisis vertical y horizontal de los mismos se concluye que:

- ✓ COOSEC cuenta con una alta competitividad en el sector construcción principalmente por su experiencia en el campo, razón que le permite potenciar su desarrollo de la mano de una buena imagen ante los clientes, la responsabilidad de entrega y el respaldo en la calidad de las obras; que se traduce en una oportunidad para obtener ingresos significativos. Sin embargo, se han detectado complicaciones con el equilibrio entre activos y pasivos dentro del estado de situación financiera, donde la liquidez se está viendo

afectada por el alto nivel de endeudamiento a corto plazo. Así mismo, un cuantioso número de gastos registrados no permiten conseguir el mejor aprovechamiento de los ingresos.

- ✓ En términos de liquidez se cuenta con capacidad para resolver necesidades de dinero a corto plazo en caso de algún imprevisto aislado, aunque no se cuenta con la capacidad para satisfacer los pasivos circulantes que son cubiertos por el activo más líquido. Esta insuficiencia pone en riesgo la marcha empresarial, donde la estructura debe ser mejorada, mediante fuentes de financiamiento a largo plazo que liberen el grado de exigibilidad actual del pasivo circulante.
- ✓ Sin duda la cooperativa ha tenido un movimiento en su actividad gracias al apalancamiento y el impulso brindado por los recursos obtenidos a través del pasivo; no obstante, esta situación debe tomar prioridad como uno de los cambios o mejoras inmediatas por realizar, pues la totalidad de esa deuda corresponde a pasivo de corto plazo, lo que coloca en alto riesgo la liquidez de la cooperativa y la capacidad para solventar necesidades inmediatas de efectivo.
- ✓ La cooperativa ha logrado obtener buenos rendimientos de operación con poca inversión por parte de los asociados, siempre teniendo en cuenta el riesgo inherente de optar por pasivos para financiar operaciones; por lo cual, debe tomar acciones que ayuden a mantener el equilibrio de las finanzas de la organización.

Ahora queda a discreción de la cooperativa adueñarse de esta propuesta, haciéndola parte de su diario vivir, realizarle los ajustes que considere necesarios y aplicarla cuanto antes y así crear una nueva oportunidad para mejorar sus finanzas y sacarle el máximo provecho a esta herramienta, la cual se ha trabajado con el máximo esfuerzo para concluir un documento valioso que le funcione como un compendio de estrategias verídicas, funcionales, integrales y aún más importante, pensadas sobre COOSEC R.L. y el logro de sus objetivos estratégicos.

## 5.2. Recomendaciones

Como recomendaciones, en primer lugar, sugerimos concretar una reunión en conjunto con el factor humano que interviene en los procesos administrativos y financieros de la cooperativa; con el fin de que puedan evaluar la factibilidad y aplicabilidad de las herramientas que se le han brindado a través de este documento.

Una vez hayan conocido la información, es deber de la organización realizar los ajustes necesarios que puedan encontrar, en función de las consideraciones directas de la administración, pues son ellos los quienes conocen adecuadamente el comportamiento y la respuesta del entorno en donde se encuentran. Entre otras consideraciones se plantean las siguientes:

- ✓ Se hace necesario que a nivel administrativo, la gerencia y los puestos directivos realicen una revisión de los objetivos y metas contempladas a nivel organizacional de modo que se puedan reestructurar, ajustándolas a la realidad y las oportunidades de la organización.
- ✓ Generar una educación estratégica financiera que permita concretar planes operativos y financieros sobre bases fundamentadas bajo un control y seguimiento real de los procesos que permita estimar el grado de cumplimiento de cada proceso y la mitigación de los riesgos hacia una toma de decisiones más acertada y fundamentada en resultados.
- ✓ Formular e implementar un plan estratégico actualizado que busque resolver todas las propuestas formuladas para el 2016 donde se incluya la planificación de los objetivos, la estrategia para cumplirlos, y el periodo de ejecución, de forma que se pueda concluir con este proceso y se puedan establecer nuevos objetivos y metas estratégicas de acuerdo con la nueva estructura propuesta.
- ✓ Crear un manual de políticas y procedimientos que funcione como guía básica para establecer los lineamientos dentro de cada puesto de trabajo, facilitando la interpretación de las funciones que le corresponderán a cada colaborador.
- ✓ Desarrollar una estructura de control interno adecuada mediante mecanismos de medición que generen un mejor control sobre la organización en cuanto al manejo del efectivo, control del inventario, cuentas por cobrar, compras, cuentas por pagar, control contable, control de costos y control de planilla, traducido en manuales de políticas y procedimientos,

permitiendo la optimización de los recursos mediante la mejora en los procesos internos y el establecimiento de controles eficientes y concisos que logren identificar los riesgos y las estrategias apropiadas para cumplir con los fines establecidos.

- ✓ Analizar los estados financieros hacia la concientización de aquellos factores que intervienen directamente en la salud financiera de la cooperativa, de modo que se pueda trabajar hacia la regulación de los mismos, por medio del ajuste y reducción de los costos de acuerdo al rendimiento generado en la actividad comercial.
- ✓ Implementar un plan de manejo de recursos financieros basado en proyecciones reales que permita mejorar los resultados obtenidos de los periodos anteriores.
- ✓ Ejecutar auditorías externas e internas que generen los informes adecuados sobre cada uno de los procesos que intervienen en la operación de la cooperativa, de modo que se pueda verificar el uso de los recursos y ajustarlo de manera que permita una toma de decisiones acertada de acuerdo a inversión y compra de activos, la optimización de procesos, maximización de recursos y minimización de gastos.
- ✓ Crear un perfil empresarial llamativo estableciendo visitas de negocios y enlaces comerciales con empresas de interés que permitan ampliar la cartera de clientes mediante herramientas como ferias de construcción, foros de negocios y demás actividades en las que tenga contacto directo con los clientes para dar a conocer la cooperativa.
- ✓ Impulsar continuamente herramientas de acceso a contratación administrativa de compras estatales con el fin de conocer a detalle temas relacionados con la materia de contratación a nivel nacional, pudiendo ingresar más activamente en este ámbito. Así mismo alianzas estratégicas con empresas en el sector construcción y el ámbito cooperativo que le permitan generar nuevos modelos de negocios y apoyo en su desarrollo socioeconómico.
- ✓ Crear enlaces estratégicos con instituciones como INFOCOOP, CENECOOP y otras instituciones que le puedan brindar herramientas de innovación, capacitación y asesoramiento en áreas en las que se detecten deficiencias.
- ✓ Buscar la eficiencia en el control interno por medio de la implementación de un software para la optimización de los procesos administrativos y contables, que mejore y facilite las metodologías aplicadas, pudiendo enfocarse en áreas y procesos de mayor valor para el desarrollo comercial de la cooperativa.

- ✓ Diversificar el origen de recursos por medio de fuentes de financiamiento que proporcionen una mejor estructura en los estados financieros y por supuesto, un manejo de finanzas al reducir la exigibilidad del efectivo hacia un mayor rendimiento financiero y un respaldo de recursos económicos para hacer frente a las necesidades que se presenten.
- ✓ Establecer un plan de inversión que le permita adquirir capital y activos fijos como maquinaria y equipo, que solvete los gastos operativos por concepto de alquiler de los mismos, y le permita mejorar su utilidad.
- ✓ Desarrollar un plan de manejo de recursos financieros que funcione como manual para la ejecución, que le permita generar proyecciones y escenarios en función a las necesidades financieras creando escenarios sostenidos sobre una realidad previamente examinada, desde la cual se pueda tomar decisiones favorables para la empresa, obteniendo el máximo beneficio posible y menor incertidumbre.

### 5.3. Referencias bibliográficas

- Albornoz, C. H. (2012). Gestión financiera de las organizaciones: algunos elementos prácticos. Argentina: Eudeba.
- Andrade S. (2005). Diccionario de Economía. (3.a ed.). Editorial Andrade.
- Buenfil-García P. (2013). Qué son y para qué sirven los estados financieros. Consultado el 10/01/2016. Recuperado de: <http://www.soyconta.mx/que-son-y-para-que-sirven-los-estados-financieros/>
- Bravo, J. (2015). La economía en Costa Rica se desmorona. Consultado el 10/01/2016. Recuperado de: <http://www.diariolasamericas.com/la-economia-costa-rica-se-desmorona-n2999835>
- Bravo, M. G. & Mondragón, R. H. (2010). Administración financiera, Primera edición. México: Instituto Politécnico Nacional.
- Brenes B. (1993). La cooperativa como empresa. Artículo Periódico La República, página 22<sup>a</sup>, 19 de diciembre de 1993. Consultado el 19/10/2015.
- Bueno, Cruz, Durán (2002). Economía de la empresa. Análisis de las decisiones empresariales. 15.<sup>a</sup> ed., Madrid: Pirámide, 2002.
- Cárdenas G, Mora A. (2012). Visión panorámica del sector cooperativo en Costa Rica. Una larga historia del sector. La Paz, OIT, Oficina de la OIT para los Países Andinos.
- Cedeño Gómez Alvaro. (2005). Administración de la empresa. Editorial Universidad Estatal a Distancia. San José, Costa Rica.
- Censo 2011 (2011) Instituto Nacional de Estadística y Censos. Consultado el 19/10/2015. Recuperado de: <http://www.inec.go.cr/Web/Home/GeneradorPagina.aspx>
- Chiavenato I. (2004) Introducción a la teoría general de la administración Séptima edición. México: Mc Graw Hill Interamericana.
- Chung Y. (2012). Costa Rica necesita estimular el emprendedurismo. Consultado el 19/10/2015, recuperado de: <http://www.ekaenlinea.com/costa-rica-necesita-estimular-el-emprendedurismo/>
- Constitución Política de Costa Rica (1949). Constitución política de la República de Costa Rica. San José: Imprenta Nacional, 1978
- Córdoba M. (2012) Gestión financiera Primera edición. Colombia: Ecoe Ediciones.

Costa Rica mejora en el ranking de competitividad (2015). Consultado el 06/08/2015. Recuperado de: <http://www.datosmacro.com/estado/indice-competitividad-global/costa-rica>

Estado de la Nación (2016). Décimo tercer informe sobre el estado de la nación. Evolución y estado actual del sector construcción: impacto en la economía nacional y desafíos.

Esquivel M, Castillo R. (2015) Panorama general del sector construcción en Costa Rica 2015. Consultado el: 10/10/2015. Recuperado de: <http://revistaiv.lanamme.ucr.ac.cr/index.php/boletin-informativo.html?id=1167>.

Fallas C. (2015) Empresas constructoras dan pasos firmes hacia la carbono neutralidad. Consultado el: 10/10/2015. Recuperado de: [http://www.elfinancierocr.com/negocios/C-Neutral-construccion-Fomento\\_Urbano-Inteco-Holcim-Earth\\_0\\_767323283.html](http://www.elfinancierocr.com/negocios/C-Neutral-construccion-Fomento_Urbano-Inteco-Holcim-Earth_0_767323283.html)

Fleitman J. (2000). Negocios Exitosos. México. McGraw Hill.

Fred R. D. (2003). Conceptos de Administración estratégica Novena edición. México: Pearson Educación

Gómez-Ceja, G. (1994). "Planeación y Organización de Empresas". [8a ed.]. México: McGraw-Hill.

González A. (2011). DICCIONARIO: persona física y persona moral. Consultado el: 09/01/2016. Recuperado de: <http://www.defensadeldeudor.org/t26855-diccionario-persona-fisica-y-persona-moral>

Guevara, P y Valle, M. (2007). Estudio de Factibilidad para un Proyecto de Inversión Inmobiliaria de Vivienda Media Residencial en el Municipio de San Pedro Cholula, Puebla. Tesis de Licenciatura. Consultado el 19/10/2015. Recuperado de: [http://catarina.udlap.mx/u\\_dl\\_a/tales/documentos/mgc/guevara\\_m\\_p/capitulo\\_2.html#](http://catarina.udlap.mx/u_dl_a/tales/documentos/mgc/guevara_m_p/capitulo_2.html#)

Hernández, R. Fernández, C. y Baptista, P. (2010), Metodología de la investigación, Quinta Edición. México: Editorial Mc Graw Hill

Información del Cantón de Pérez Zeledón (2011) Consultado el: 10/10/2015. Recuperado de: [http://www.mpz.go.cr/index.php?option=com\\_content&view=article&id=69:informacion-canton&catid=38](http://www.mpz.go.cr/index.php?option=com_content&view=article&id=69:informacion-canton&catid=38)

IV Censo Nacional Cooperativo en Costa Rica (2012). Estado de la nación.

INEC (2017). Encuesta continua de empleo. Consultado el: 10/10/2016. Recuperado de: <http://www.inec.go.cr/encuestas/encuesta-continua-de-empleo>

- INEC (2017). Estadísticas de la construcción 2016. Consultado el: 10/10/2016. Recuperado de: <http://www.inec.go.cr/flipbook/reEconomEstadConstrec2017/index.html>
- INEC (2015). Estudio de la Encuesta Continua de Empleo al IV trimestre de 2014, Costa Rica. Consultado el 19/10/2016. Recuperado de: <http://www.inec.go.cr/Web/Home/GeneradorPagina.aspx>
- INEC (2017). Índices de precios de la construcción. Reporte mensual, febrero de 2017. Consultado el: 10/10/2016. Recuperado de: <http://www.inec.go.cr/sites/default/files/documetos-biblioteca-virtual/aneconomipcons022017-01.pdf>
- Irarrázaval A. (2010). Contabilidad: fundamentos y usos, Sexta edición. Chile: Ediciones Universidad Católica de Chile.
- Koontz H, Weihrich H y Cannice M. (2012) Administración: Una perspectiva global y empresarial Decimocuarta edición. México: Mc Graw Hill Educación.
- Kuznest, Simon. (1973). Modern Economic Growth: Finding and Reflections. American Economic Review.
- L. Wayne, L. León, A. Ramos (2012). Contabilidad para no contadores. Colección Ciencias Administrativas. Ecoe Ediciones. Bogotá, Colombia.
- Ley de Asociaciones Cooperativas y de Creación del INFOCOOP (1968). INFOCOOP.
- Lira-Mejia M (2009). ¿Cómo puedo mejorar el servicio al cliente?, técnicas para perfeccionar la actitud en el servicio a clientes. [Versión digital]. Consultado el 10/01/2016. Recuperado de: <http://www.eumed.net/libros-gratis/2009c/600/>
- Liziano, M. (setiembre 2008). Informe Sectores económicos [versión digital]. Universidad de Costa Rica. Consultado el 09/01/2016. Recuperado de: <http://es.scribd.com/doc/6211811/Sectores-Economicos>
- López, M. (2014). La importancia del estudio de FODA para las organizaciones. Consultado el 19/10/2015. Recuperado de <http://www.gestiopolis.com/la-importancia-del-estudio-de-foda-para-las-organizaciones/>
- Marulanda-Castaño, O. (2011). Módulo, curso de Finanzas. Consultado el 10/01/2016. Recuperado de: [http://datateca.unad.edu.co/contenidos/102038/EXE\\_2013-1/FINANZAS%20MODULO%20EXE/EXE\\_2013-1/leccin\\_21\\_\\_el\\_flujo\\_de\\_efectivo\\_\\_concepto\\_e\\_importancia.html](http://datateca.unad.edu.co/contenidos/102038/EXE_2013-1/FINANZAS%20MODULO%20EXE/EXE_2013-1/leccin_21__el_flujo_de_efectivo__concepto_e_importancia.html)

- Montaño, E. (2013). Control interno, auditoría y aseguramiento fiscal y gobierno corporativo. Editor: Universidad del Valle.
- Monteverde, A. (1992). Estrategias para la competitividad internacional. Argentina: Editorial Macchi.
- Montoya, A. (2010). Administración de compras: quien compra bien, vende bien, Tercera edición. Colombia: Ecoe Ediciones.
- Municipalidad de Pérez Zeledón (2016). Información general del cantón. Consultado el 10/01/2016. Recuperado de: <https://www.perezzeledon.go.cr/index.php/canton/informacion-general.html>
- Navas, R. (1997). Gerencia y administración en la empresa cooperativa. Costa Rica: Editorial de la Universidad de Costa Rica.
- Parra, J. (2008). Planeación estratégica y desarrollo rural. Consultado el 10/01/2016. Recuperado de: [http://www.virtual.unal.edu.co/cursos/agronomia/2008868/lecciones/capitulo\\_2/cap2lecc2.htm](http://www.virtual.unal.edu.co/cursos/agronomia/2008868/lecciones/capitulo_2/cap2lecc2.htm)
- Pérez Gutiérrez, J. y Lanza González, E. (2014). Manuales de procedimientos y el control interno: una necesaria interrelación. [Pdf]. Consultado el 11/01/2016. Recuperado de: <http://www.eumed.net/cursecon/ecolat/cu/2014/manual-procedimiento.html>
- Petry P. y Lebendiker M. (2011). Decimoséptimo Informe del Estado de la Nación. El emprendedurismo en Costa Rica. Informe final. Tomado de: [http://www.estadonacion.or.cr/files/biblioteca\\_virtual/017/Lebendiker\\_Marcelo\\_y\\_Petry\\_Petra\\_El\\_emprendedurismo\\_en\\_Costa\\_Rica.pdf](http://www.estadonacion.or.cr/files/biblioteca_virtual/017/Lebendiker_Marcelo_y_Petry_Petra_El_emprendedurismo_en_Costa_Rica.pdf). Consultado el 05 de enero del 2016.
- Plan de desarrollo humano local, Cantón de Pérez Zeledón (2009) Municipalidad de Pérez Zeledón. Consultado el: 10/10/2015. Recuperado de: [http://www.mpz.go.cr/index.php?option=com\\_phocadownload&view=category&id=43:planes-estrategicos](http://www.mpz.go.cr/index.php?option=com_phocadownload&view=category&id=43:planes-estrategicos)
- Plan de Desarrollo Región Brunca 2030 (2014) MIDEPLAN Consultado el: 10/10/2015. Recuperado de: <http://www.mideplan.go.cr/instrumentos/prd>
- Programa macroeconómico 2016-2017 Banco Central de Costa Rica
- Real Academia Española. (2001). Competencia. En Diccionario de la lengua española (22.a ed.). Consultado el 10/01/2016. Recuperado de: <http://dle.rae.es/?id=A0fanvT|A0gTnnL>

- Robbins S, Coulter M. (2000). Administración Sexta edición. México: Pearson Educación.
- Rodríguez A. (2016). ¿Por qué Costa Rica no logra bajar su tasa de desempleo? El financiero. Economía y Política. Consultado el: 05 de enero del 2016. Recuperado de: <https://www.elfinancierocr.com/economia-y-politica/por-que-costa-rica-no-logra-bajar-su-tasa-de-desempleo/BQBNOEN3BVC2NNGPZZEVJLKBBU/story/>
- Rodríguez A. (2016). Las dos caras de la población trabajadora en Costa Rica. El financiero. Economía y Política. Consultado el: 05 de enero del 2016. Recuperado de: [http://www.elfinancierocr.com/economia-y-politica/empleo\\_formal-empleo\\_informal-costa\\_rica-inec\\_0\\_1002499767.html](http://www.elfinancierocr.com/economia-y-politica/empleo_formal-empleo_informal-costa_rica-inec_0_1002499767.html)
- Rodríguez Ó. (2017) Desempleo de Costa Rica se mantuvo en 9,5% al cierre del 2016. Periódico La Nación. Negocios. Consultado el: 09/02/2017. Recuperado de: <https://www.nacion.com/economia/negocios/desempleo-de-costa-rica-se-mantuvo-en-95-al-cierre-del-2016/G67ZA73G7BFEXHF7ANIB3O67I4/story/>
- Rodríguez Ó. (2014) Nuevas reglas allanan el camino para financiar obra pública. Consultado el: 10/10/2015. Recuperado de: [http://www.nacion.com/economia/finanzas/Nuevas-allanan-camino-financiar-publica\\_0\\_1429657068.html](http://www.nacion.com/economia/finanzas/Nuevas-allanan-camino-financiar-publica_0_1429657068.html)
- Salas T. (1990) Análisis y diagnóstico financiero. Costa Rica: Editorial Guayacán.
- Sánchez I. (2006). Razones o índices financieros. [Pdf]. Consultado el 10/01/2016. Recuperado de: [http://www.inosanchez.com/files/mda/fpenf/i\\_02\\_indices\\_financieros\\_w.pdf](http://www.inosanchez.com/files/mda/fpenf/i_02_indices_financieros_w.pdf)
- Serrano, C. (1991). Administración de recursos materiales. Costa Rica: Editorial de la Universidad de Costa Rica.
- Serrano, C. (1997) Gerencia y Administración en la empresa cooperativa Primer edición: Editorial de la Universidad de Costa Rica.
- Sinisterra, G. (2006). Contabilidad de costos. Ecoe Ediciones.
- Thompson A. y Strickland A. (2001). Administración Estratégica Conceptos y Casos. (11a ed.). México. Mc Graw Hill.
- Thompson I. (2006). Tipos de empresa. Consultado el 09/01/2016. Recuperado de: <http://www.promonegocios.net/empresa/tipos-empresa.html>
- Torre-Padilla, A. (2011). La Gestión Financiera de la Empresa. [Pdf]. Facultad de Ciencias Económicas, Universidad Nacional del Callao. Consultado el 10/01/2016. Recuperado de:

[http://www.unac.edu.pe/documentos/organizacion/vri/cdcitra/Informes\\_Finales\\_Investigacion/Mayo\\_2011/IF\\_TORRE\\_PADILLA\\_FCE/CAP.I.PDF](http://www.unac.edu.pe/documentos/organizacion/vri/cdcitra/Informes_Finales_Investigacion/Mayo_2011/IF_TORRE_PADILLA_FCE/CAP.I.PDF)

Valverde, Y. (2015). Perfil cooperativo COOSEC R.L.

Van Horne J. (1997). Administración Financiera, Décima edición. México: Prentice Hall Hispanoamericana.

## 5.4. Anexos

### Anexo 1. Entrevista gerencia COOSEC R.L.

**LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS CON  
ÉNFASIS EN GESTIÓN FINANCIERA  
ENTREVISTA**

Aplicado a: Administración de COOSEC R.L. Fecha de aplicación: \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_

Estimado:

La presente entrevista es de carácter confidencial y solo se utilizará para efectos de dicho estudio, llamado: *“Propuesta para la optimización en la gestión administrativa y financiera de la Cooperativa de Servicios Múltiples y Construcción R.L. (COOSEC R.L.) del cantón de Pérez Zeledón durante el período 2017”*.

Este trabajo tiene como propósito optar por el grado de **Licenciatura en Administración de Empresas con Énfasis en Gestión Financiera**. Por favor responda SI o NO en cada pregunta y detalle según lo amerite. Gracias por su colaboración.

¿Posee COOSEC R.L. metas y objetivos a nivel financiero?

**SÍ** ( ) ¿Cuáles son? **NO** ( ) ¿Por qué?

¿Cuenta COOSEC R.L. con planes estratégicos que le permitan alcanzar metas y objetivos empresariales en el ámbito financiero?

**SÍ** ( ) ¿Cuáles son? **NO** ( ) ¿Por qué? \_\_\_\_\_

¿Cuáles herramientas utiliza la cooperativa para llevar el control de sus finanzas?

¿Cuenta COOSEC R.L. con presupuestos para el manejo de sus finanzas?

**SÍ** ( ) **NO** ( ) ¿Por qué? \_\_\_\_\_

¿Se hace uso del sistema financiero bancario y cuál es la relación con los mismos entes para solventar necesidades de efectivo que permitan el desarrollo y crecimiento de la cooperativa?

**SÍ** ( ) **NO** ( ) ¿Por qué? \_\_\_\_\_

¿Las funciones de caja, bancos y contabilidad están separadas y definidas?

**SÍ** ( ) **NO** ( ) Explique \_\_\_\_\_

¿Se utiliza catálogo de cuentas? **SÍ** ( ) **NO** ( ) Describalas \_\_\_\_\_

¿Maneja la Cooperativa un fondo fijo para el inicio y cierre de caja diario?

**SÍ** ( ) **NO** ( ) ¿Por qué? \_\_\_\_\_

¿Al finalizar la jornada diaria se realizan cierres de caja comparados con reportes de entradas y salidas de efectivo? **SÍ ( ) NO ( )**

¿Se guarda la documentación del cierre de cada día de acuerdo a los diferentes tipos de transacciones? **SÍ ( ) NO ( )**

¿Posee la empresa cuentas bancarias donde se deposita el dinero generado a partir de los servicios y con qué frecuencia se realizan los depósitos? **SÍ ( ) NO ( )**

¿Esas cuentas bancarias son exclusivas para el manejo del dinero de la Cooperativa?  
**SÍ ( ) NO ( )**

¿Cuántos autorizados existen en las cuentas bancarias de COOSEC R.L? \_\_\_\_\_

¿Cuáles medios de pago utiliza la cooperativa para ejecutar la cancelación de sus obligaciones? \_\_\_\_\_

¿Cuántas personas se encuentran autorizadas para la realización de transferencias en el pago de sus obligaciones? \_\_\_\_\_

¿Se concilia con frecuencia la o las cuentas bancarias que utiliza la empresa para el manejo del efectivo? **SÍ ( ) NO ( )**

¿Se utilizan algún comprobante para salidas de caja que normalmente no poseen documento?  
**SÍ ( ) NO ( )**

¿Existen políticas relacionadas con las salidas de efectivo de acuerdo a las obligaciones de COOSEC R.L? **SÍ ( ) NO ( )** ¿Cuáles son? \_\_\_\_\_

¿Se prepara periódicamente un análisis por días de vencimiento de las cuentas por cobrar?  
**SÍ ( ) NO ( )** ¿Por qué? \_\_\_\_\_

¿Cuáles formas de pago utilizan los clientes para cancelar las obligaciones con COOSEC R.L?  
\_\_\_\_\_

¿Se emiten recibos de dinero cuando los clientes realizan cancelaciones de sus facturas?  
**SÍ ( ) NO ( )**

¿Se utiliza un sistema en la cooperativa para el control de cuentas por cobrar? **SÍ ( ) NO ( )**

¿Se concilian las cuentas por cobrar vencidas con la contabilidad? **SÍ ( ) NO ( )**

¿Se utiliza un sistema dentro de la cooperativa para el control de cuentas por pagar?

**SÍ ( ) NO ( )**

¿Se posee alguna herramienta de control sobre los pagos que se deben de realizar conforme a los vencimientos de las compras a crédito? **SÍ ( ) NO ( )** ¿Cuáles son?

---

¿Existe por parte de los proveedores alguna condición favorable si se cancelan las facturas antes del vencimiento? **SÍ ( ) NO ( )** ¿Cuáles son?

---

¿Se realiza una comparación de los precios y características entre varios proveedores antes de efectuar una compra? **SÍ ( ) NO ( )**

¿Cuál es la política de compra que utiliza COOSEC R.L para adquirir sus materias primas?

---

¿Se les entrega la orden de compra a los proveedores para verificar el pedido, por parte del encargado de compras? **SÍ ( ) NO ( )**

¿Se revisa cada factura contra el producto, revisando fecha de vencimiento y estado del mismo, de manera que coincidan con la orden de compras? **SÍ ( ) NO ( )**

¿Existe un sistema de control de inventarios que proporcione información necesaria y actualizada? **SÍ ( ) NO ( )**

¿Los deberes del contador están separados de los de las personas encargadas de manejo de fondos? **SÍ ( ) NO ( )**

¿Todos los informes, comprobantes y estados financieros son revisados y aprobados por individuos distintos de aquellos que han intervenido en su preparación? **SÍ ( ) NO ( )**

¿Se encuentran debidamente aprobados los asientos de diario por un funcionario responsable? **SÍ ( ) NO ( )**

¿Se preparan informes que permitan comparar presupuestos con los gastos efectuados?

**SÍ ( ) NO ( )**

¿Se manejan listados de costos estándar que permitan verificar anomalías en precios de productos y servicios? **SÍ ( ) NO ( )**

¿Existe un sistema y funcionario encargado de la planilla que permita tener control de la misma? **SÍ ( ) NO ( )**

¿Se cuenta con contratos de trabajo individuales que contemplen salario, vacaciones, aumentos de sueldo y otras compensaciones, así mismo las modificaciones son autorizadas por escrito?

**SÍ ( ) NO ( )**

¿Existen personas encargadas de las labores de supervisión y control interno, diferentes de las que ejecutan actividades de operaciones normales de la cooperativa? **SÍ ( ) NO ( )**

¡Muchas gracias!

## Anexo 2. Encuesta para puestos directivos de COOSEC R.L.

### LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS CON ÉNFASIS EN GESTIÓN FINANCIERA ENCUESTA PARA PUESTOS DIRECTIVOS

Fecha de aplicación: \_\_\_\_ / \_\_\_\_ / \_\_\_\_

Estimado Sr:

La presente encuesta es de carácter confidencial y solo se utilizara para efectos de dicho estudio, llamado: *“Propuesta para la optimización en la gestión financiera de la Cooperativa de Servicios Múltiples y Construcción R.L. (COOSEC R.L.) del cantón de Pérez Zeledón durante el período 2016-2017”*.

Este trabajo tiene como propósito optar por el grado de **Licenciatura en Administración de Empresas con Énfasis en Gestión Financiera**.

**Conteste la alternativa que más se acerca a lo que usted piensa de acuerdo con la siguiente escala:**

1. **Totalmente de acuerdo**
2. **De acuerdo**
3. **En desacuerdo**
4. **Muy en desacuerdo**

Gracias por su colaboración.

<b>Pregunta</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>
1. ¿Conoce usted las Metas y Objetivos financieros de COOSEC R.L.?				
2. ¿Cuenta COOSEC R.L con estrategias que le permitan alcanzar metas y objetivos financieros?				
3. ¿La gerencia presenta los estados financieros mensuales en las reuniones del Consejo de Administración?				
4. ¿Considera usted que los estados financieros se preparan adecuadamente y cuentan con información suficiente para tomar decisiones?				
5. ¿Se explican adecuadamente los estados financieros en caso de presentarlos al Consejo de Administración?				
6. ¿El desempeño financiero de la cooperativa hasta el momento ha sido eficiente?				
7. ¿Cuenta COOSEC R.L con presupuestos para el manejo de sus finanzas?				

<b>Pregunta</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>
8. ¿Conoce cómo se toman las decisiones de inversión y financiamiento de la organización?				
9. ¿Se emplea la auditoria en los estados financieros como mecanismo de evaluación, control y efecto fiscal?				
10. ¿Conoce si se utiliza algún mecanismo de control que permita medir resultados de la cooperativa?				
11. ¿Se utilizan métodos y herramientas que faciliten el manejo de las finanzas de COOSEC R.L?				
12. ¿Existe un sistema de control de inventarios que proporcione información necesaria y actualizada?				
13. ¿Existe una política y parámetros establecidos con respecto al otorgamiento de crédito?				
14. ¿Existe una política de compra utilizada por COOSEC R.L para adquirir sus materias primas?				
15. ¿Conoce si se utiliza un sistema dentro de la cooperativa para el control de cuentas por pagar?				
16. ¿Tiene conocimiento si los informes, comprobantes y estados financieros son revisados y aprobados por individuos distintos de aquellos que han intervenido en su preparación?				
17. ¿Se preparan informes que permitan comparar presupuestos con los gastos efectuados?				
18. ¿Existe un sistema y funcionario encargado de la planilla que permita tener control de la misma?				
19. ¿Se encuentra satisfecho con el desempeño llevado hasta ahora por la cooperativa?				

¡Muchas gracias!

### Anexo 3. Cuestionario sobre la percepción de los clientes COOSEC R.L.

#### LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS CON ÉNFASIS EN GESTIÓN FINANCIERA

##### Investigación Percepciones sobre COOSEC R.L. CUESTIONARIO SOBRE LA PERCEPCIÓN DE LOS CLIENTES

Fecha de aplicación: \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_

Estimado Sr:

La presente encuesta es de carácter confidencial y solo se utilizara para efectos de dicho estudio, llamado: *“Propuesta para la optimización en la gestión administrativa y financiera de la Cooperativa de Servicios Múltiples y Construcción R.L. (COOSEC R.L.) del cantón de Pérez Zeledón durante el período 2016”*, con el fin determinar la percepción que usted posee respecto a esta cooperativa y los servicios que ofrece.

**Por favor lea las instrucciones al inicio de cada sección y conteste la alternativa que más se acerca a lo que usted piensa.**

Gracias por su colaboración.

#### SECCIÓN 1: PERFIL DEL CLIENTE

1. Tipo de cliente  
 Persona física       Persona jurídica
  
2. Lugar de residencia (Cantón) \_\_\_\_\_
  
3. De acuerdo con las condiciones de su empresa, ¿en qué tipo de empresa se clasifica?:  
 Empresa privada       Empresa pública       Empresa mixta
  
4. Según las características de su empresa, ¿en qué categoría se encuentra de acuerdo con su tamaño?:  
 Pequeña empresa       Mediana empresa       Grande empresa
  
5. ¿A qué sector económico pertenece su organización?  
 Agrícola       Industrial       Comercial       Servicios
  
6. ¿Cuál es la actividad específica a la cual se dedica su empresa? \_\_\_\_\_
  
7. ¿Cuál es la cantidad total de empleados que posee su organización? \_\_\_\_\_

8. De acuerdo con los siguientes rangos, ¿Cuánto tiempo posee su empresa de estar en el mercado?

- Menos de 1 año
- De 1 y 3 años
- De 4 a 6 años
- De 7 a 10 años
- Más de 10 años

9. ¿Cuál es el nivel de ingresos mensuales promedio que percibe su organización?

- De 1 a 5 millones mensuales
- De 5 a 15 millones mensuales
- De 15 a 50 millones mensuales
- Más de 50 millones mensuales

## **SECCIÓN 2: DEMANDA DEL SERVICIO**

10. ¿Cuáles de los servicios que brinda COOSEC R.L. ha utilizado?

- Construcción
- Remodelación
- Servicios de limpieza y mantenimiento
- Servicios independientes: fontanería, electricidad, jardinería

11. ¿Cuántas veces al año requiere o solicita los servicios ofrecidos por COOSEC R.L.? \_\_\_\_\_

12. ¿Qué características considera usted que lo motivan para usar los servicios de la cooperativa? (Puede marcar varias opciones).

- Buen servicio
- Calidad en los acabados
- Atención a los detalles
- Mejor precio
- Responsabilidad

13. ¿Qué otros servicios considera usted que sería importante incluir en la lista de oferta de COOSEC R.L.?

\_\_\_\_\_

14. ¿Qué otras empresas considera usted que pueden ser competencia para COOSEC R.L., según los servicios que ofrece y porque lo considera así?

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

15. ¿Cómo considera que son los precios de COOSEC R.L. comparados con los de otras empresas de la zona?

- ( ) Inferiores
- ( ) Similares
- ( ) Superiores

### SECCIÓN 3: PERCEPCIÓN SOBRE LOS SERVICIOS

16. Califique la calidad general de nuestros servicios

	Excelente	Muy buena	Buena	Regular	Pobre
Calidad general del servicio					
Comprensión de las necesidades					
Eficacia en los plazos					
Precio					
Respuesta ante problemas					

17. ¿Qué aspectos considera usted que debe mejorar COOSEC R.L.?

---

---

---

¡Muchas gracias!

## Anexo 4. Estado Excedentes o Pérdidas setiembre 2016-2015, COOSEC R.L.

Cooperativa de Servicios Múltiples y Construcción, R.L  
Estado Excedentes o Pérdidas  
Por los años terminados al 30 de setiembre del 2016 y de 2015

	2016	A.VERTICAL	2015	A.VERTICAL	ANALISIS HORIZONTAL VARIACIÓN %	
<b>Ingresos</b>						
Ingresos	350 022 501	100,0%	25 587 000	100,0%	324 435 501	1268,0%
<b>Total Ingresos</b>	<b>350 022 501</b>	<b>100,0%</b>	<b>25 587 000</b>	<b>100,0%</b>	<b>324 435 501</b>	<b>1268,0%</b>
<b>Gastos Generales</b>	<b>345 334 469</b>	<b>98,7%</b>	<b>23 180 507</b>	<b>90,6%</b>	<b>322 153 962</b>	<b>1389,8%</b>
Alimentacion Empleados	1 220 360	0,3%				
Alquiler Cabaña Sanitaria	277 352	0,1%				
Alquiler casa de Peones	303 210	0,1%				
Alquiler de Maquinaria y Equipo	20 468 712	5,8%				
Alquiler de Mobiliario	217 976	0,1%				
Alquileres Apronafa Expo-autos	150 000	0,0%				
Artículos de Aseo	466 978	0,1%				
Aseo- Subcontrata limpieza	415 000	0,1%				
Bordado en Camisetas	35 000	0,0%				
Botiquín	74 336	0,0%				
Capacitaciones			260 000	1,0%		
Certificaciones CFIA	15 000	0,0%				
Combustibles	766 138	0,2%				
Comisiones Bancarias	167 750	0,0%				
Compras de Suministros y Materiales	36 131 593	10,3%				
Depreciaciones	704 490	0,2%				
Derechos Laborales	15 230 031	4,4%				
Dietas	1 082 400	0,3%				
Dirección Técnica			400 000	1,6%		
Fletes y Encomiendas	1 174 572	0,3%				
Garantía de Cumplimiento	92 700	0,0%				
Gastos Varios	122 380	0,0%				
Honorarios Profesionales	19 324 177	5,5%	15 000	0,1%	19 309 177	128727,8%
Implementos de Seguridad (Salud Ocupaciona	884 994	0,3%				
Impuestos Municipales	733 072	0,2%				
Inscripción CFIA	320 000	0,1%				
Mant Maquinaria y Equipo	824 793	0,2%				
Mant Mobiliario y Equipo	60 000	0,0%				
Mantenimiento de Activos	115 355	0,0%				
Mantenimiento de Extintores	20 000	0,0%				
Mantenimiento de Vehiculo	482 102	0,1%				
Mantenimiento de Zonas Verdes	20 000	0,0%				
Movimiento de Escombros	235 000	0,1%				
Multas y Sanciones	769 626	0,2%				
Parqueos y Peajes	3 528	0,0%				
Publicidad			73 425	0,3%		
Rótulos	101 000	0,0%				
Salarios	163 740 806	46,8%	12 886 729	50,4%	150 854 077	1170,6%
Seguridad	4 790 477	1,4%				
Seguros Social	43 112 954	12,3%	3 476 377	13,6%	39 636 577	1140,2%
Seguros y Pólizas	5 818 028	1,7%	386 826	1,5%	5 431 202	1404,0%
Semana del Cooperativismo	340 015	0,1%				
Servicio de Grúa	40 000	0,0%				
Servicios Públicos	285 435	0,1%				
Sub contrato Asistente	91 650	0,0%				
Sub Contratos con terceros	22 200 220	6,3%	5 508 300	21,5%	16 691 920	303,0%
Útiles de Oficina	1 008 433	0,3%	71 450	0,3%	936 983	1311,4%
Viáticos	896 828	0,3%	102 400	0,4%	794 428	775,8%
<b>Excedentes del periodo</b>	<b>4 688 032</b>	<b>1,3%</b>	<b>2 406 493</b>	<b>9,4%</b>	<b>2 281 539</b>	<b>94,8%</b>
Impuestos y Particiones	1 195 448	0,3%	613 656	2,4%	581 792	94,8%
<b>Excedente Neto</b>	<b>3 492 584</b>	<b>1,0%</b>	<b>1 792 837</b>	<b>7,0%</b>	<b>1 699 747</b>	<b>94,8%</b>

## Anexo 5. Balance de Situación Financiera, setiembre 2016-2015. COOSEC R.L.

Cooperativa de Servicios Múltiples y Construcción, R.L  
 Balance de Situación Financiera  
 Por los años terminados al 30 de setiembre del 2016 y de 2015

	2016	A.VERTICAL	2015	A.VERTICAL	ANALISIS HORIZONTAL VARIACIÓN %	
<b>Activo</b>						
<b>Activo corriente</b>						
Caja y Bancos	5 811 290,95	17,1%	4 456 493,00	100,0%	1 354 797,95	30,4%
Cuentas por Cobrar	11 020 494,88	32,4%				
Inversiones Transitorias	53 000,00	0,2%				
<b>Total Activo corriente</b>	<b>16 884 785,83</b>	<b>49,7%</b>	<b>4 456 493,00</b>	<b>100,0%</b>	<b>12 428 292,83</b>	<b>278,9%</b>
<b>Activos Fijos</b>						
Mobiliario y Equipo	1 360 485,00	4,0%				
Depreciación Acumulada	- 22 911,38	-0,1%				
Software	1 680 386,00	4,9%				
Depreciación Acumulada	- 196 045,03	-0,6%				
Maquinaria y Herramientas	909 083,11	2,7%				
Depreciación Acumulada	- 25 473,01	-0,1%				
Vehículo	5 500 000,00	16,2%				
Depreciación Acumulada	- 275 000,00	-0,8%				
Equipo de Computo	2 277 159,17	6,7%				
Depreciación Acumulada	- 185 060,61	-0,5%				
<b>Total Activos Fijos</b>	<b>11 022 623,26</b>	<b>32,4%</b>				
<b>Otros Activos</b>						
Gastos no Deducibles	6 082 114,34	17,9%				
<b>Total Otros Activos</b>	<b>6 082 114,34</b>	<b>17,9%</b>				
<b>Total Activos</b>	<b>33 989 523,43</b>	<b>100,0%</b>	<b>4 456 493,00</b>	<b>100,0%</b>	<b>29 533 030,43</b>	<b>662,7%</b>
<b>Pasivos</b>						
<b>Pasivos Circulantes</b>						
Cuenta por Pagar (Aporte al CENECOOP)	117 200,81	0,3%	60 162,33	1,3%	57 038,48	94,8%
Cuenta por Pagar (Aporte al CONACOOOP)	93 760,64	0,3%	48 129,86	1,1%	45 630,78	94,8%
Cuentas por Pagar Proveedores	25 536 031,20	75,1%				
Cuentas por Pagar Asociados	425 798,86	1,3%				
Impuesto de Renta Excedentes	22 410,47	0,1%				
Retenciones por Pagar	328 942,18	1,0%				
Obligaciones patronales	927 307,01	2,7%	1 000 000,00	22,4%	- 72 692,99	-7,3%
<b>Total Pasivo Circulante</b>	<b>27 451 451,17</b>	<b>80,8%</b>	<b>1 108 292,19</b>	<b>24,9%</b>	<b>26 343 158,98</b>	<b>2376,9%</b>
<b>Total Pasivos</b>	<b>27 451 451,17</b>	<b>80,8%</b>	<b>1 108 292,19</b>	<b>24,9%</b>	<b>26 343 158,98</b>	<b>2376,9%</b>
<b>Patrimonio</b>						
Aporte Capital Social Asociados	668 209,32	2,0%	220 000,00	4,9%	448 209,32	203,7%
Capital Asociados Extraordinario	896 418,64	2,6%	830 000,00	18,6%	66 418,64	8,0%
Reserva de Fortalecimiento Económico						
Reserva Legal	709 452,52	2,1%	240 649,30	5,4%	468 803,22	194,8%
Reserva de Educación	354 726,26	1,0%	120 324,65	2,7%	234 401,61	194,8%
Reserva Bienestar Social	416 681,51	1,2%	144 389,58	3,2%	272 291,93	188,6%
Excedentes	3 492 584,01	10,3%	1 792 837,28	40,2%	1 699 746,73	94,8%
<b>Total Patrimonio</b>	<b>6 538 072,26</b>	<b>19,2%</b>	<b>3 348 200,81</b>	<b>75,1%</b>	<b>3 189 871,45</b>	<b>95,3%</b>
<b>Total Pasivo y Patrimonio</b>	<b>33 989 523,43</b>	<b>100,0%</b>	<b>4 456 493,00</b>	<b>100,0%</b>	<b>29 533 030,43</b>	<b>662,7%</b>

## Anexo 6. Estado de excedentes y pérdidas proyectado a 5 años. COOSEC R.L.

### Cooperativa de Servicios Múltiples y Construcción Estado de excedentes y pérdidas año 1 al año 5

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>Ventas</b>	€353 522 726	€357 057 954	€360 628 533	€364 234 818	€367 877 167
<i>Ventas al contado</i>	€141 409 091	€142 823 181	€144 251 413	€145 693 927	€147 150 867
<i>Ventas al crédito</i>	€212 113 636	€214 234 772	€216 377 120	€218 540 891	€220 726 300
<b>Costo de ventas</b>	<b>€266 641 128</b>	<b>€269 309 416</b>	<b>€272 004 439</b>	<b>€274 726 467</b>	<b>€277 475 769</b>
<i>Materiales directos</i>	€36 492 909	€36 857 838	€37 226 416	€37 598 680	€37 974 667
Compras de Suministros y Materiales	€36 492 909	€36 857 838	€37 226 416	€37 598 680	€37 974 667
<i>Mano de obra directa</i>	€147 654 339	€149 130 882	€150 622 191	€152 128 413	€153 649 697
Salarios	€125 232 117	€126 484 438	€127 749 282	€129 026 775	€130 317 043
Sub Contratos con terceros	€22 422 222	€22 646 444	€22 872 909	€23 101 638	€23 332 654
<i>Costos indirectos</i>	€82 493 880	€83 320 696	€84 155 832	€84 999 373	€85 851 404
Alimentación Empleados	€1 232 564	€1 244 889	€1 257 338	€1 269 911	€1 282 611
Alquiler Cabaña Sanitaria	€280 125	€282 926	€285 756	€288 613	€291 499
Alquiler casa de Peones	€306 242	€309 305	€312 398	€315 522	€318 677
Alquiler de Maquinaria y Equipo	€6 532 490	€6 597 815	€6 663 793	€6 730 431	€6 797 735
Botiquín	€74 336	€74 336	€74 336	€74 336	€74 336
Combustibles	€541 660	€547 076	€552 547	€558 072	€563 653
Derechos Laborales	€13 104 248	€13 235 290	€13 367 643	€13 501 320	€13 636 333
Fletes y Encomiendas	€949 054	€958 545	€968 130	€977 811	€987 590
Garantía de Cumplimiento	€93 627	€94 564	€95 509	€96 464	€97 429
Honorarios Profesionales	€13 662 193	€13 798 815	€13 936 803	€14 076 171	€14 216 933
Implementos de Seguridad (Salud Ocupacional)	€893 844	€902 782	€911 810	€920 928	€930 138
Mant Maquinaria y Equipo	€833 041	€841 371	€849 785	€858 283	€866 866
Mantenimiento de Extintores	€20 200	€20 402	€20 606	€20 812	€21 020
Movimiento de Escombros	€237 350	€239 724	€242 121	€244 542	€246 987
Multas y Sanciones	€353 523	€357 058	€360 629	€364 235	€367 877
Seguridad	€4 838 382	€4 886 766	€4 935 633	€4 984 990	€5 034 839
Seguros Social	€32 973 616	€33 303 353	€33 636 386	€33 972 750	€34 312 477
Seguros y Pólizas	€4 449 740	€4 494 237	€4 539 179	€4 584 571	€4 630 417
Servicio de Grúa	€40 400	€40 804	€41 212	€41 624	€42 040
Servicios Públicos	€262 029	€267 270	€272 615	€278 068	€283 629
Viáticos	€815 217	€823 369	€831 602	€839 919	€848 318
<b>Excedente bruto</b>	<b>€86 881 599</b>	<b>€87 748 538</b>	<b>€88 624 094</b>	<b>€89 508 352</b>	<b>€90 401 398</b>
<i>Gastos de operación</i>	€61 209 332	€62 431 200	€66 538 112	€67 816 441	€69 124 006
<i>Gastos administrativos</i>	€59 876 271	€61 091 069	€65 190 840	€66 461 956	€67 762 237
Alquiler de Mobiliario	€220 156	€222 357	€224 581	€226 827	€229 095
Amortización de gastos diferidos	€1 216 423	€1 216 423	€1 216 423	€1 216 423	€1 216 423
Artículos de Aseo	€471 647	€476 364	€481 128	€485 939	€490 798
Aseo- Subcontrata limpieza	€419 150	€423 342	€427 575	€431 851	€436 169
Certificaciones CFIA	€15 150	€15 302	€15 455	€15 609	€15 765
Combustibles	€232 140	€234 461	€236 806	€239 174	€241 566
Comisiones Bancarias	€169 428	€171 122	€172 833	€174 561	€176 307
Depreciaciones	€1 713 017	€1 713 017	€4 570 160	€4 570 160	€4 570 160
Derechos Laborales	€1 560 012	€1 597 920	€1 636 750	€1 676 523	€1 717 262
Dietas	€1 093 224	€1 104 156	€1 115 198	€1 126 350	€1 137 613
Fletes y Encomiendas	€237 264	€239 636	€242 033	€244 453	€246 897
Gastos Varios	€123 604	€124 840	€126 088	€127 349	€128 623
Honorarios Profesionales	€5 855 226	€5 913 778	€5 972 916	€6 032 645	€6 092 971
Impuestos Municipales	€740 403	€747 807	€755 285	€762 838	€770 466
Inscripción CFIA	€323 200	€326 432	€329 696	€332 993	€336 323
Mant Mobiliario y Equipo	€60 600	€61 206	€61 818	€62 436	€63 061
Mantenimiento de Activos	€116 509	€117 674	€118 850	€120 039	€121 239
Mantenimiento de Vehículo	€486 923	€491 792	€496 710	€501 677	€506 694
Mantenimiento de Zonas Verdes	€20 200	€20 402	€20 606	€20 812	€21 020
Parques y Peajes	€3 563	€3 598	€3 634	€3 671	€3 707
Salarios	€33 543 942	€34 359 059	€35 193 984	€36 049 198	€36 925 194
Seguros Social	€8 832 120	€9 046 740	€9 266 576	€9 491 754	€9 722 404
Seguros y Pólizas	€1 191 881	€1 220 844	€1 250 510	€1 280 898	€1 312 024
Servicios Públicos	€28 829	€29 117	€29 408	€29 702	€30 000
Sub contrato Asistente	€92 567	€93 492	€94 427	€95 371	€96 325
Útiles de Oficina	€1 018 517	€1 028 702	€1 038 989	€1 049 379	€1 059 873
Viáticos	€90 580	€91 485	€92 400	€93 324	€94 258
<i>Gastos de mercadeo</i>	€1 333 060	€1 340 131	€1 347 272	€1 354 485	€1 361 769
Alquileres Apronafa Expo-autos	€150 000	€150 000	€150 000	€150 000	€150 000
Bordado en Camisetas	€35 000	€35 000	€35 000	€35 000	€35 000
Rótulos	€101 000	€101 000	€101 000	€101 000	€101 000
Semana del Cooperativismo	€340 015	€340 015	€340 015	€340 015	€340 015
Promoción y Mercadeo	€707 045	€714 116	€721 257	€728 470	€735 754
<b>Excedente de operación</b>	<b>€25 672 267</b>	<b>€25 317 338</b>	<b>€22 085 982</b>	<b>€21 691 911</b>	<b>€21 277 392</b>
Gastos financieros	€2 890 393	€2 932 459	€2 663 121	€2 346 759	€1 975 166
<b>Excedente neto</b>	<b>€22 781 874</b>	<b>€22 384 878</b>	<b>€19 422 861</b>	<b>€19 345 152</b>	<b>€19 302 226</b>
Aporte al CONACOOOP	€569 547	€559 622	€485 572	€483 629	€482 556
Aporte al CENECCOOP	€455 637	€447 698	€388 457	€386 903	€386 045
<b>Excedente neto del período</b>	<b>€21 756 690</b>	<b>€21 377 559</b>	<b>€18 548 833</b>	<b>€18 474 620</b>	<b>€18 433 626</b>

## Anexo 7. Balance general proyectado a 5 años. COOSEC R.L.

### Cooperativa de Servicios Múltiples y Construcción Balance general proyectado año 1 al año 5

	<u>Año 1</u>	<u>Año 2</u>	<u>Año 3</u>	<u>Año 4</u>	<u>Año 5</u>
<b>Activo</b>					
<u>Activo circulante</u>	<u>€27 308 033</u>	<u>€34 256 950</u>	<u>€22 145 315</u>	<u>€30 222 959</u>	<u>€38 027 910</u>
Caja y Bancos	€6 096 669	€12 833 473	€507 603	€8 368 870	€15 955 280
Cuentas por Cobrar	€15 908 523	€16 067 608	€16 228 284	€16 390 567	€16 554 472
Inversiones Transitorias	€5 302 841	€5 355 869	€5 409 428	€5 463 522	€5 518 157
<u>Activo Fijo</u>	<u>€9 309 606</u>	<u>€7 596 588</u>	<u>€23 026 428</u>	<u>€18 456 268</u>	<u>€13 886 107</u>
Mobiliario y Equipo	€1 360 485	€1 360 485	€1 360 485	€1 360 485	€1 360 485
Depreciacion Acumulada Mobiliario y equipo	-€158 960	-€295 008	-€431 057	-€567 105	-€703 154
Software	€1 680 386	€1 680 386	€1 680 386	€1 680 386	€1 680 386
Depreciacion Acumulada Software	-€532 122	-€868 199	-€1 204 277	-€1 540 354	-€1 876 431
Maquinaria y Herramientas	€909 083	€909 083	€20 909 083	€20 909 083	€20 909 083
Depreciacion Acumulada Maquinaria y Herramientas	-€155 342	-€285 211	-€3 272 223	-€6 259 235	-€9 246 247
Vehículo	€5 500 000	€5 500 000	€5 500 000	€5 500 000	€5 500 000
Depreciacion Acumulada Vehículo	-€1 060 714	-€1 846 429	-€2 632 143	-€3 417 857	-€4 203 571
Equipo de Computo	€2 277 159	€2 277 159	€2 277 159	€2 277 159	€2 277 159
Depreciacion Acumulada Equipo de Computo	-€510 369	-€835 678	-€1 160 986	-€1 486 294	-€1 811 603
<u>Otros Activos</u>	<u>€4 865 691</u>	<u>€3 649 269</u>	<u>€2 432 846</u>	<u>€1 216 423</u>	<u>€0</u>
Gastos diferidos	€4 865 691	€3 649 269	€2 432 846	€1 216 423	€0
<b><u>Total Activos</u></b>	<b><u>€41 483 330</u></b>	<b><u>€45 502 807</u></b>	<b><u>€47 604 589</u></b>	<b><u>€49 895 650</u></b>	<b><u>€51 914 017</u></b>
<b>Pasivos</b>					
<u>Pasivo Circulante</u>	<u>€9 286 700</u>	<u>€9 391 112</u>	<u>€9 258 247</u>	<u>€9 306 852</u>	<u>€9 371 468</u>
Cuenta por Pagar (Aporte al CENECOOP)	€569 547	€559 622	€485 572	€483 629	€482 556
Cuenta por Pagar (Aporte al CONACOOOP)	€455 637	€447 698	€388 457	€386 903	€386 045
Cuentas por Pagar Proveedores	€5 791 392	€5 849 305	€5 907 798	€5 966 876	€6 026 545
Cuentas por Pagar Asociados	€425 799	€425 799	€425 799	€425 799	€425 799
Impuesto de Renta Excedentes	€775 514	€827 189	€756 306	€736 387	€730 193
Retenciones por Pagar	€332 232	€335 554	€338 909	€342 299	€345 722
Obligaciones patronales	€936 580	€945 946	€955 405	€964 959	€974 609
<u>Pasivo Largo Plazo</u>	<u>€18 788 145</u>	<u>€17 245 424</u>	<u>€15 433 364</u>	<u>€13 304 944</u>	<u>€10 804 930</u>
Documento por pagar a Largo Plazo	€18 788 145	€17 245 424	€15 433 364	€13 304 944	€10 804 930
<b><u>Total Pasivos</u></b>	<b><u>€28 074 845</u></b>	<b><u>€26 636 536</u></b>	<b><u>€24 691 612</u></b>	<b><u>€22 611 796</u></b>	<b><u>€20 176 397</u></b>
<u>Patrimonio</u>	<u>€13 408 485</u>	<u>€18 866 271</u>	<u>€22 912 978</u>	<u>€27 283 853</u>	<u>€31 737 620</u>
Aporte Capital Social Asociados	€1 292 209	€1 916 209	€2 540 209	€3 164 209	€3 788 209
Capital Asociados Extraordinario	€896 419	€896 419	€896 419	€896 419	€896 419
Reserva de Fortalecimiento Económico					
Reserva Legal	€2 885 122	€5 022 877	€6 877 761	€8 725 223	€10 568 585
Reserva de Educacion	€1 442 561	€2 511 439	€3 438 880	€4 362 611	€5 284 293
Reserva Bienestar Social	€1 722 083	€3 004 736	€4 117 666	€5 226 144	€6 332 161
Excedentes	€5 170 092	€5 514 591	€5 042 042	€4 909 248	€4 867 953
<b><u>Total patrimonio</u></b>	<b><u>€13 408 485</u></b>	<b><u>€18 866 271</u></b>	<b><u>€22 912 978</u></b>	<b><u>€27 283 853</u></b>	<b><u>€31 737 620</u></b>
<b><u>Total Pasivo y Patrimonio</u></b>	<b><u>€41 483 330</u></b>	<b><u>€45 502 807</u></b>	<b><u>€47 604 589</u></b>	<b><u>€49 895 650</u></b>	<b><u>€51 914 018</u></b>

## Anexo 8. Estado de excedentes proyectado a 5 años. COOSEC R.L.

### Cooperativa de Servicios Múltiples y Construcción Estado de excedentes año 1 al año 5

	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
<u>Excedente año anterior</u>	<u>€3 492 584</u>	<u>€5 170 092</u>	<u>€5 514 591</u>	<u>€5 042 042</u>	<u>€4 909 248</u>
<u>Excedente periodo actual</u>	<u>€21 756 690</u>	<u>€21 377 559</u>	<u>€18 548 833</u>	<u>€18 474 620</u>	<u>€18 433 626</u>
(-) <i>Reservas (21%)</i>	<i>€4 568 905</i>	<i>€4 489 287</i>	<i>€3 895 255</i>	<i>€3 879 670</i>	<i>€3 871 062</i>
Reserva legal	€2 175 669	€2 137 756	€1 854 883	€1 847 462	€1 843 363
Reserva de Educación	€1 087 834	€1 068 878	€927 442	€923 731	€921 681
Reserva de Bienestar Social	€1 305 401	€1 282 654	€1 112 930	€1 108 477	€1 106 018
<u>Excedentes acumulados</u>	<u>€20 680 369</u>	<u>€22 058 364</u>	<u>€20 168 169</u>	<u>€19 636 992</u>	<u>€19 471 813</u>
<i>Capitalización de excedentes</i>	<i>€5 170 092</i>	<i>€5 514 591</i>	<i>€5 042 042</i>	<i>€4 909 248</i>	<i>€4 867 953</i>
Excedentes a distribuir	€15 510 277	€16 543 773	€15 126 127	€14 727 744	€14 603 860
<u>Excedentes acumulados netos</u>	<u>€5 170 092</u>	<u>€5 514 591</u>	<u>€5 042 042</u>	<u>€4 909 248</u>	<u>€4 867 953</u>

## Anexo 9. Tabla de financiamiento a 5 años.

Años	Saldo Inicial	Cuota	Intereses	Amortización	Saldo final
1					€20 000 000
2	€20 000 000	€372 932	€270 000	€102 932	€19 897 068
3	€19 897 068	€372 932	€268 610	€104 321	€19 792 747
4	€19 792 747	€372 932	€267 202	€105 730	€19 687 018
5	€19 687 018	€372 932	€265 775	€107 157	€19 579 861
6	€19 579 861	€372 932	€264 328	€108 604	€19 471 257
7	€19 471 257	€372 932	€262 862	€110 070	€19 361 187
8	€19 361 187	€372 932	€261 376	€111 556	€19 249 632
9	€19 249 632	€372 932	€259 870	€113 062	€19 136 570
10	€19 136 570	€372 932	€258 344	€114 588	€19 021 982
11	€19 021 982	€372 932	€256 797	€116 135	€18 905 847
12	€18 905 847	€372 932	€255 229	€117 703	€18 788 145
13	€18 788 145	€372 932	€253 640	€119 292	€18 668 853
14	€18 668 853	€372 932	€252 030	€120 902	€18 547 951
15	€18 547 951	€372 932	€250 397	€122 534	€18 425 416
16	€18 425 416	€372 932	€248 743	€124 189	€18 301 228
17	€18 301 228	€372 932	€247 067	€125 865	€18 175 363
18	€18 175 363	€372 932	€245 367	€127 564	€18 047 798
19	€18 047 798	€372 932	€243 645	€129 286	€17 918 512
20	€17 918 512	€372 932	€241 900	€131 032	€17 787 480
21	€17 787 480	€372 932	€240 131	€132 801	€17 654 680
22	€17 654 680	€372 932	€238 338	€134 593	€17 520 086
23	€17 520 086	€372 932	€236 521	€136 410	€17 383 676
24	€17 383 676	€372 932	€234 680	€138 252	€17 245 424
25	€17 245 424	€372 932	€232 813	€140 118	€17 105 305
26	€17 105 305	€372 932	€230 922	€142 010	€16 963 295
27	€16 963 295	€372 932	€229 004	€143 927	€16 819 368
28	€16 819 368	€372 932	€227 061	€145 870	€16 673 498
29	€16 673 498	€372 932	€225 092	€147 839	€16 525 658
30	€16 525 658	€372 932	€223 096	€149 835	€16 375 823
31	€16 375 823	€372 932	€221 074	€151 858	€16 223 965
32	€16 223 965	€372 932	€219 024	€153 908	€16 070 057
33	€16 070 057	€372 932	€216 946	€155 986	€15 914 071
34	€15 914 071	€372 932	€214 840	€158 092	€15 755 979
35	€15 755 979	€372 932	€212 706	€160 226	€15 595 753
36	€15 595 753	€372 932	€210 543	€162 389	€15 433 364
37	€15 433 364	€372 932	€208 350	€164 581	€15 268 783
38	€15 268 783	€372 932	€206 129	€166 803	€15 101 980
39	€15 101 980	€372 932	€203 877	€169 055	€14 932 925
40	€14 932 925	€372 932	€201 594	€171 337	€14 761 588
41	€14 761 588	€372 932	€199 281	€173 650	€14 587 938
42	€14 587 938	€372 932	€196 937	€175 995	€14 411 943
43	€14 411 943	€372 932	€194 561	€178 370	€14 233 573
44	€14 233 573	€372 932	€192 153	€180 778	€14 052 794
45	€14 052 794	€372 932	€189 713	€183 219	€13 869 575
46	€13 869 575	€372 932	€187 239	€185 692	€13 683 883
47	€13 683 883	€372 932	€184 732	€188 199	€13 495 684
48	€13 495 684	€372 932	€182 192	€190 740	€13 304 944
49	€13 304 944	€372 932	€179 617	€193 315	€13 111 629
50	€13 111 629	€372 932	€177 007	€195 925	€12 915 704
51	€12 915 704	€372 932	€174 362	€198 570	€12 717 135
52	€12 717 135	€372 932	€171 681	€201 250	€12 515 884
53	€12 515 884	€372 932	€168 964	€203 967	€12 311 917
54	€12 311 917	€372 932	€166 211	€206 721	€12 105 196
55	€12 105 196	€372 932	€163 420	€209 512	€11 895 685
56	€11 895 685	€372 932	€160 592	€212 340	€11 683 345
57	€11 683 345	€372 932	€157 725	€215 207	€11 468 138
58	€11 468 138	€372 932	€154 820	€218 112	€11 250 027
59	€11 250 027	€372 932	€151 875	€221 056	€11 028 970
60	€11 028 970	€372 932	€148 891	€224 041	€10 804 930

PYMES

### Calculadora

Moneda

Colones ▾

Monto

20,000,000.00

Plazo en meses:

96

Tasa de interés: %

16.20

Cuota Mensual:

€ 372,931.66