

**DISEÑO DE ESTRATEGIAS DE MEJORAMIENTO FINANCIERO CON BASE  
EN LA PLANEACIÓN FINANCIERA, LA ESTRUCTURA FINANCIERA Y EL  
SISTEMA DE COSTOS DE LA COOPERATIVA MULTIACTIVA DE LA  
CIUDAD DE MEDELLIN**

**Disney Hoyos Urrego**

**Mauricio Alejandro Bedoya**

**Asesor**

**FUNDACIÓN UNIVERSITARIA LUIS AMIGÓ**

**ESCUELA DE POSTGRADOS**

**ESPECIALIZACIÓN EN FINANZAS**

**MEDELLÍN**

**2016**

## Tabla de contenido

1. DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA.....	1
2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	4
3. OBJETIVOS.....	5
3.1. OBJETIVO GENERAL:.....	5
3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS:.....	5
4. JUSTIFICACIÓN.....	6
5. MARCO TEÓRICO.....	8
5.1. PLANEACIÓN FINANCIERA.....	8
5.1.1. <i>Elementos que componen la planeación financiera</i> .....	9
5.1.2. <i>Elementos de la planeación que serán abordados en el trabajo de investigación</i> .....	11
5.1.3. <i>Etapas de la planificación financiera</i> .....	13
5.2. ESTRUCTURA FINANCIERA.....	14
5.3. SISTEMAS DE COSTOS.....	14
5.3.1. <i>Tipos de sistemas de costos</i> .....	16
5.4. LAS COOPERATIVAS Y LA ECONOMÍA SOLIDARIA.....	17
5.4.1. <i>Las cooperativas multiactivas</i> .....	18
5.4.2. <i>Marco jurídico de las cooperativas multiactivas</i> .....	19
6. PLAN METODOLÓGICO.....	20
6.1. TIPO DE ESTUDIO.....	20
6.2. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN.....	20
6.3. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN.....	21
6.4. INSTRUMENTOS Y TECNICAS DE RECOLECCIÓN DE DATOS.....	22
6.4.1. <i>Lista de chequeo</i> .....	22
6.4.2. <i>Matriz de Análisis</i> .....	22
6.4.3. <i>Cuestionario</i> .....	23
6.5 PLAN ADMINISTRATIVO.....	23
6.5.1 <i>Cronograma de actividades</i> .....	23
6.5.2. <i>Presupuesto</i> .....	25
7. RESULTADOS Y ANÁLISIS.....	26

<b>7.1 PLANAECION FINANCIERA A PATIR DE LOS DOCUMENTOS REVISADOS</b>	26
<b>7.1.1. Distribución de excedentes</b>	27
<b>7.1.2. Inversiones</b>	28
<b>7.1.3. Financiación por terceros</b>	32
<b>7.2. ESTRUCTURA FIANCIERA</b>	35
<b>7.3 SISTEMA DE COSTOS EMPLEADO</b>	46
<b>7.4 ESTRATEGÍA PARA EL MEJORAMIENTO DE LA RENTABILIDAD</b>	51
<b>7.4.1. Planeación financiera</b>	52
<b>7.4.2. Estructura financiera</b>	60
<b>7.4.3. Costos y gastos</b>	60
<b>8. CONCLUSIONES</b>	64
<b>9. REFERENTES BIBLIOGRÁFICOS</b>	73

<b>ÍNDICE DE TABLAS Y GRÁFICOS</b>			<b>PAG.</b>
Tabla	1.	Cronograma de actividades	23
Tabla 2.		Presupuesto	24
Tabla 3.		Reporte de actividades balance social de la Cooperativa Multiactiva año 2015	29
Tabla 4.		Presupuesto consolidado 2015 de la Cooperativa Multiactiva	31
Tabla 5.		Evidenciados y no evidenciados en la planeación financiera de la Cooperativa Multiactiva	33
Tabla 6.		Rubros a disminuir en la prestación de servicios entre los años 2015 y 2016	48
Tabla	7.	Indicadores de rentabilidad	52-54
Tabla 8.		Ejemplo de cálculo de algunos indicadores de rentabilidad, aplicando la información suministrada	55
Tabla 9.		Indicadores de eficiencia operacional (gastos y costos)	59-60
Tabla 10.		Ejemplo de aplicación de indicadores de eficiencia operacional (costos y gastos)	60
Tabla11.		Estrategias implementadas por la Cooperativa Multiactiva, con sugerencias de mejoramiento. Fuente: Datos de la cooperativa con ajustes propios	
Gráfico 1.		Principales cuentas del activo corriente y no corriente	36
Gráfico 2.		Principales cuentas de los pasivos	40
Gráfico 3.		Principales cuentas de la estructura financiera	41
Gráfico 4.		Estructura Financiera: Activos, pasivos y patrimonio a 2015	41
Gráfico 5.		Costos y gastos operacionales	46



## **1. DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA**

El presente trabajo de investigación será llevado a cabo en una cooperativa multiactiva ubicada en la ciudad de Medellín, creada en 1992, bajo los principios solidarios, en el marco de del humanismo y la proyección social. Dicha entidad hace parte de las organizaciones, que pertenecen al sector de la economía solidaria, y fue creada para prestar un servicio múltiple, del cual se beneficiaran todos sus asociados, desde la perspectiva humana, financiera e intelectual, basando su gestión en el principio de la ética, la eficiencia y la calidad; elementos estos que transversalizan el plan estratégico de dicha entidad y por ende su quehacer cotidiano, a partir de la vivencia de su misión, visión, principios filosóficos y demás.

La cooperativa multiactiva objeto del estudio, requiere analizar constantemente sus diferentes áreas de gestión, para determinar fortalezas en los procesos y aspectos a mejorar, y poder cumplir con sus objetivos misionales. El área financiera de dicha entidad no es ajena a tal proceso evaluativo, por lo que se halló pertinente hacer el presente estudio, tendiente a mirar la planeación financiera, la estructura financiera y el sistema de costos, lo que llevó a realizar una revisión de la información relacionada con las finanzas de la cooperativa, buscando su planeación financiera, donde se mostrara en detalles y en términos cuantitativos, todas las actividades que hacen parte de los ingresos, gastos e inversiones.

Es así, como se obtiene, a partir de la voluntad de los dirigentes de la cooperativa, una serie de archivos digitales, donde se puede encontrar información de diferentes áreas de la entidad, incluidos elementos financieros. Tales documentos : plan estratégico 2013-2016, balance general, estado de resultados, flujo de efectivo, cambios en posición financiera, cambios en el patrimonio, indicadores financieros de los años 2012 a 2014, informes de asamblea para el 2014 el primer semestre de 2015.

En los documentos relacionados anteriormente, se puede apreciar los siguientes aspectos relevantes:

En el plan estratégico, en el cual están establecidas las tres grandes áreas que conforman la actividad operativa de la cooperativa multiactiva, se identifican cada uno de los programas ofrecidos por la cooperativa para sus asociados, como la oferta de capacitación, generación de otros ingresos por multiactividad, establecidos en la línea de multiactividad, como base de desarrollo y crecimiento económico y social, en éste se relacionan los respectivos proyectos con las diferentes actividades, sin embargo, no se logra evidenciar aspectos cuantificables de proyecciones presupuestales, que identifiquen cada uno de los recursos que intervendrán en la ejecución de cada una de las actividades diseñadas para llevar a cabo la planeación estratégica; todo esto con miras a determinar, si se está cumpliendo con lo proyectado en la planeación financiera. Otros de los aspectos que no se evidencia es la matriz de las actividades estratégicas definidas para las áreas de Crecimiento del crédito como generador de excedentes y satisfactor de necesidades de los asociados y el área de Mayores y mejores servicios para los asociados.

En los informes de los comités, encargados de ejercer las funciones específicas de dirección, coordinación y control de cada una de las actividades planeadas por la cooperativa multiactiva, para dar cumplimiento a lo establecido en el plan de desarrollo; se logra localizar algunos elementos financieros importantes, pero que se hallan enunciados de forma somera, lo cual no constituye la planeación financiera como tal.

En cuanto a la Estructura financiera de la cooperativa multiactiva no se detalla cada una de las cuentas que soportan el patrimonio, tales como aporte social, reservas y otros fondos y las cuentas de capital de trabajo, como lo son inventario, cuentas por cobrar, flujo de caja y pasivos, con las cuales se daría cumplimiento a las normas contables y legales exigidas por la supersolidaria.

Se identifican, según el estado de resultados, algunos aspectos relacionados con los costos operacionales de la entidad, tales como: personal de apoyo administrativo, actividades generales establecidas en el plan estratégico sin embargo no se aprecia cual fue la metodología usada para determinar los costos empleados en dicha entidad.

## **2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

¿Cuáles son las posibles estrategias de mejoramiento financiero en torno a la planeación financiera, la estructura financiera y el sistema de costos de la empresa Multiactiva de la ciudad de Medellín?

### **3. OBJETIVOS**

#### **3.1. OBJETIVO GENERAL:**

Diseñar a partir de la planeación financiera, la estructura financiera y el sistema de costos de la Cooperativa multiactiva de la ciudad de Medellín, las estrategias financieras adecuadas para el aumento de su rentabilidad.

#### **3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS:**

- Realizar una revisión de la información administrativa de la cooperativa multiactiva, determinando la existencia o no de planeación financiera.
- Revisar la estructura financiera de la cooperativa multiactiva, contrastándola con lo establecido en la ley 454 de 1998, que regula este tipo de entidades.
- Determinar el sistema de costos empleado por la cooperativa multiactiva, para el desarrollo de sus operaciones establecidas en la planeación estratégica que se tiene.
- Establecer las estrategias de mejora adecuadas para el aumento de la rentabilidad de la cooperativa multiactiva.

#### **4. JUSTIFICACIÓN**

La planeación financiera es una de las herramientas usadas, para proyectar el horizonte de las organizaciones, con el fin de mejorar los procesos de inversión, financiación y distribución de los excedentes y hacer ajustes pertinentes, que se adecuen a la situación actual de la economía y de los mercados en los cuales tiene influencia determinada entidad. Las cooperativas multiactivas, no son ajenas a ello, dado que dicha planeación posibilita guiar y controlar el rumbo operativo de la entidad solidaria, de tal manera que se responda a las necesidades y beneficios de los usuarios y asociados, buscando con esto solidez, sostenibilidad y rentabilidad de la cooperativa.

De esta manera, la planeación financiera debe estar encaminada a la conformación de la estructura financiera, que se ajuste a los parámetros de ley, permitiendo el accionar de la entidad en el marco de la legalidad, no obstante, dicha estructura también ha de responder a las necesidades de la entidad misma, en este caso en particular, a una cooperativa multiactiva.

Por otro lado, están los costos operacionales de toda entidad, que permiten determinar y evaluar las proyecciones económicas de la organización, permitiendo esto que se cumplan los objetivos planteados en miras de la generación de rentabilidad. El presente estudio, es necesario analizar el sistema de costos empleados, a la luz de la rentabilidad y del respectivo direccionamiento estratégico, de tal manera que se pueda evidenciar la relación que se establece entre los tres cuerpos teóricos enunciados, a saber: planeación financiera, estructura financiera y costos; teniendo en cuenta cómo los asume la entidad objeto del estudio.

De esta manera, la temática desarrollada en el presente trabajo de investigación, cobra relevancia, toda vez que se requiere analizar la planeación financiera, la estructura financiera y costos, a partir de las relaciones que se establecen entre estos elementos, dentro de la operación de entidad, buscando enlazar elementos relevantes desde el ámbito financiero, donde cada una de las líneas establecidas

por la cooperativa multiactiva tenga una planeación financiera, que presente, de forma cuantificable, cada uno de los proyectos, dando respuesta a cuestiones como: ¿de dónde saldrán los recursos?, ¿cuáles serán costos y gastos?, ¿Cuál es el beneficio?, entre otros; todos esto unido a los proyecciones de inversiones y financiación en el corto y el largo plazo.

## **5. MARCO TEÓRICO**

Para dar cuenta de la presente investigación, se han de abordar algunos referentes teóricos, que permitan enmarcar los aspectos que serán encontrados en el proceso, por tanto, atendiendo al problema que constituye el objeto de este estudio, se ha de abordar en primera instancia el concepto de planeación financiera, para posteriormente definir estructura financiera, y luego se abordará el sistema de costos, finalmente se delimitará lo que se entiende por cooperativa multiactiva y como ésta se relaciona con los anteriores conceptos.

### **5.1. PLANEACIÓN FINANCIERA**

La planeación financiera suele estar sujeta a un plan estratégico, que detalle las actividades identificadas llevadas a cabo, en cada una de las líneas establecidas en el programa de desarrollo de una entidad. Ésta debe conocer y comprender cada uno de los factores internos y externos que intervienen en su proceso misional, en un lapso de tiempo futuro determinado, al respecto Rodríguez (s.f.) propone que:

“La planeación financiera se hace a un horizonte de tiempo futuro de tal forma que permita representar la dimensión financiera de las estrategias en forma completa (para dicho período). Sin embargo este horizonte de tiempo está influenciado por la propia dinámica de la industria.”

Es de destacar, que desde la perspectiva de dicho autor, la planeación financiera además de incluir un horizonte temporal futuro, está delimitado por las características de la industria misma, de la cual hace parte la entidad, en el caso de la presente investigación, dado que se trata de una cooperativa multiactiva, tiene un área estratégica denominada “multiactividad”, la cual se establece como base del desarrollo y crecimiento económico y social, lo cual implica que se deberán tener en cuenta en la planeación financiera, variables que miden el

entorno económico y su crecimiento; esto con el fin de analizar y controlar los efectos económicos, dentro de la operación financiera. Estas variables mencionadas estarían inmersas dentro de las etapas que conforman la planeación financiera; como lo son la planeación estratégica de actividades, proyección presupuestales, que guíen el plan de desarrollo al logro de los objetivos establecidos en el presente y futuro, de esta forma tomar medidas que aseguren la estabilidad y sostenibilidad de la actividad de la cooperativa multiactiva, tal como lo propone Rodríguez (s.f), la planeación financiera debe servir para la toma de decisiones operacionales y financieras propiamente dichas.

Por ello se requiere, que en la planeación financiera de una entidad como la cooperativa multiactiva, que hace parte de este estudio, estén detalladas cada una de las cuentas que componen las diferentes áreas, tal es el caso de la inversión, financiación y la distribución de excedentes; de tal modo que se precisen las proyecciones de cada una de ellas, en un periodo determinado, con el propósito de ir monitoreando los movimientos y hacer los ajustes pertinentes, con los cuales se lograría cumplir con los objetivos propuestos en el plan estratégico, para cada área de la cooperativa multiactiva.

### ***5.1.1. Elementos que componen la planeación financiera***

En la actualidad, la planeación financiera consta de varios aspectos que la conforman y que llevan a que se tenga una visión integral de la empresa, de tal manera que se puedan prever posibles dificultades, generando estrategias para mitigar el impacto de las mismas, en este sentido, una planeación financiera, desde la perspectiva de Quintero (2009) contiene tres elementos claves, que deben ser tenidos en cuenta tales aspectos son: La planificación de utilidades, la planificación del efectivo, los presupuestos de caja y los estados pro forma. A continuación se detallarán cada uno de estos elementos.

#### **5.1.1.1. Planificación del efectivo**

Este elemento consta de *“la elaboración de presupuestos de caja. Sin un nivel adecuado de efectivo y pese al nivel que presenten las utilidades la empresa está expuesta al fracaso.”* (Quintero, 2009) lo cual implica la relevancia que tiene para una entidad determinada, en este caso la Cooperativa Multiactiva, el conocer cuál es el flujo de caja disponible, con el que se cuenta para el desarrollo del objetivo misional.

#### **5.1.1.2. Planificación de utilidades**

Esta permite identificar con anterioridad las utilidades que puede generar la entidad, *“se obtiene por medio de los estados financieros pro forma, los cuales muestran niveles anticipados de ingresos, activos, pasivos y capital social.”* (Quintero, 2009).

#### **5.1.1.3. Los presupuestos de caja y los estados pro forma**

En la perspectiva de Quintero (2009) *“son útiles no sólo para la planificación financiera interna; sino que forman parte de la información que exigen los prestamistas tanto presentes como futuros.”*

No obstante lo anterior, desde mi perspectiva, existen tres elementos que contienen las planeaciones financieras y que no se alejan de la anterior propuesta, tales aspectos son: las inversiones, la financiación y la distribución de excedentes , pues como se puede observar, son aspectos que se ven claramente reflejados en lo planteado por Quintero (2009), por tanto para efectos del presente trabajo,

se habrán de abordar estos tres últimos elementos constitutivos de la planeación financiera (las inversiones, la financiación y la distribución de excedentes)

### ***5.1.2. Elementos de la planeación que serán abordados en el trabajo de investigación***

#### **5.1.2.1. Inversiones**

Las inversiones pueden ser entendidas como un pago que se realiza para obtener un bien o servicio, que a futuro repercutirá en ganancias o retribuciones económicas para la entidad; en palabras de Companys y Corominas (1988) la inversión se trata de una renuncia a la satisfacción de algo inmediato, para destinar ese recurso hacia la obtención de otro elemento, que a futuro se espera genere gratificación. Al trasladar tal concepción al campo empresarial, dichos autores plantean que:

“en un contexto empresarial, las renunciaciones y satisfacciones se medirán en unidades monetarias por lo cual se entenderá en este caso por inversión todo proceso que implique unos pagos más o menos inmediatos y unos cobros futuros” (Companys y Corominas, 1988).

Es decir que las inversiones son todas las situaciones, por medio de las cuales las empresas obtendrán o distribuirán los recursos, para engrandecer su capital y generar rentabilidad. Dentro de la cooperativa multiactiva este proceso se materializa con la colocación de créditos y el desarrollo de actividades, que se derivan de la multiactividad. Algunos tipos de inversiones son por ejemplo: Inversiones en activos e Inversiones en Inventarios, entre otros. Así en este trabajo se analizarán las inversiones de la cooperativa multiactiva y como se prevé tal aspecto en la entidad.

### **5.1.2.2. Financiación**

La financiación de una entidad, en este caso de la Cooperativa Multiactiva, esta entendida como la estrategia definida, para la consecución de los recursos necesarios en el desarrollo del objetivo misional y por ende la actividad económica determinada. En ese mismo sentido Sanz (1993) plantea que *“financiar una empresa no es sino proporcionarle lo medios necesarios para que pueda desarrollar su actividad. Quién suministra esos medios, por cuánto tiempo y a qué precio son cuestiones de vital importancia para cualquier empresa, sea o no cooperativa.”* Por tanto en la planeación financiera tales interrogantes deben ser previstos con antelación, de tal manera que se puedan tomar decisiones positivas en relación con el endeudamiento y/o la capitalización de la empresa, por lo que habrá que revisar en la cooperativa multiactiva, de qué manera se hace la planeación de la financiación.

### **5.1.2.3. Distribución de excedentes**

Para determinar el concepto de distribución de excedentes, es necesario iniciar por definir el excedente, entendido este como *“el beneficio generado por la cooperativa una vez remunerados todas las fuentes de financiación que las misma han utilizado, incluido el capital social.”* Zubiaurre (2004). En otras palabras el excedente es la utilidad generada por la cooperativa, por tanto para efectos de este trabajo, el término que se habrá de emplear será el de excedentes, por ser el más utilizado en el contexto del cooperativismo.

Así la distribución de excedentes, es la destinación que la cooperativa multiactiva hace de los excedentes, de acuerdo a lo que la normatividad vigente le permita, para lo cual, dentro de la planeación financiera, la entidad debe dejar establecido de una forma clara, la manera como distribuirá tales excedentes.

### **5.1.3. Etapas de la planificación financiera**

Finalmente con respecto a la planeación financiera, en la perspectiva de Quintero (2009), existen dos momentos macro en el proceso de planificación denominados diseño de la estrategia e implantación de la misma; que son los que permiten que la planeación pueda ser llevada a cabo, cada uno de tales momentos incluye unas etapas a saber.

#### **5.1.3.1. Diseño de la estrategia**

Este es el momento inicial de la planeación financiera está compuesto por cinco etapas, las cuales son:

1. Formulación de objetivos y sub-objetivos.
2. Estudio del escenario, tanto interno como externo, de la empresa en el horizonte del plan.
3. Estudio de las alternativas.
4. Evaluación de dichas alternativas, ante los objetivos propuestos.
5. Elección de la alternativa más idónea.

#### **5.1.3.2. Implantación de la estrategia**

Este corresponde con el segundo momento planteado por Quintero (2009) y abarca dos etapas, que son:

1. Formulación de planes.
2. Formulación de presupuestos.

Es de destacar que en total, la planeación financiera está compuesta por siete etapas y que se deben dar de forma consecutiva, por momentos, es decir, primero las cinco etapas del diseño de la estrategia y luego las dos etapas de la implantación.

## **5.2. ESTRUCTURA FINANCIERA**

Por otro lado, está el concepto de estructura financiera, entendido este como la composición de los pasivos, generados para adquisición de activos, toda vez que la financiación de la empresa, está determinada por los mecanismos que permiten el desarrollo de su actividad económica. Por tanto los pasivos son la estructura financiera y se compone de acuerdo al origen de financiación, en un determinado tiempo. Al respecto Sanz (1993) plantea que

“el pasivo nos muestra la estructura financiera de la empresa en un momento de tiempo determinado, las partidas correspondientes a esta masa contable tienen tres orígenes posibles: financiación ajena o de terceros; financiación de socios y financiación propia o autofinanciada.”

En dicho aparte, el autor deja entrever la relevancia de las formas de financiación que pueden ser posibles en cualquier empresa, incluyendo una cooperativa multiactiva como la que compone el presente estudio, por tanto tales aspectos harán parte de las revisiones de esta investigación, a partir de las diferentes cuentas que componen los pasivos, para determinar acciones tendientes a la toma de decisiones oportunas y medidas de control, con el fin de contrarrestar los cambios económicos y de esta forma, brindar garantías de solvencia a las entidades financieras de segundo piso y a los asociados, que se verían afectados, por una mala composición financiera.

## **5.3. SISTEMAS DE COSTOS**

Los costos son el valor invertido por una entidad en la elaboración de un producto o en la prestación de un servicio, es decir lo que cuesta llevar a cabo la actividad económica de la empresa y se clasifican según si son variables o fijos. Los primeros. Los costos variables, *“Son aquellos que cambian o fluctúan en relación directa a una actividad o volumen dado”* (Rojas, 2007) y los segundos, los costos fijos *“son aquellos que permanecen constantes dentro de un período determinado, sin importar si cambia el volumen de producción”*(Rojas, 2007).

Tales costos están organizados a partir de un sistema de costos, entendidos según Lavolpe (s.f.) como:

Un conjunto de procedimientos técnicos, administrativos y contables que se emplea en cualquier tipo de entes con vistas a determinar el costo de sus operaciones en sus diversas fases -sectores, departamentos, actividades- de manera de utilizarlo para fines de información contable ... control de gestión y base para la toma de decisiones...

De la misma manera, González y Serpa (s.f.) los entienden como:

“El conjunto de procedimientos, técnicas, registros e informes estructurados sobre la base de la teoría de la partida doble y otros principios técnicos, que tienen por objeto la determinación de los costos unitarios de producción y el control de las operaciones fabriles (...) El sistema de costos se ocupa directamente del control de los inventarios, activos de planta y fondos gastados en actividades funcionales.”

En este sentido, el sistema de costos, permite identificar las cuentas de los costos operacionales, que están involucradas en el desarrollo de la actividad

económica de la empresa, por tanto es menester de esta, incluirlos en su planeación financiera como insumo para la toma de decisiones. Con lo anterior se puede decir que los sistemas de costos requieren de una clasificación específica, que facilite el manejo interno de la asignación de estos en la actividad operativa de la Cooperativa.

### **5.3.1. Tipos de sistemas de costos**

Existen dos tipos de sistemas de costos, cada uno haciendo énfasis en una manera diferentes de organizar y estructurar los costos de una entidad, de acuerdo a las características de concentración de los costos existen dos sistemas a saber:

#### **5.3.1.1. Sistemas de costos por órdenes de producción**

Este sistema de costos destinado a identificar el valor de la manufactura de una cantidad “x” de un producto o de la presentación de un servicio. Según un documento generado por la Atlantic International University (s.f.) en adelante (A.I.U.) el sistema de costos por orden de producción:

“Recolecta los costos para cada orden o lote físicamente identificables en su paso a través de los centros productivos de la planta. Los costos que intervienen en el proceso de transformación de una cantidad específica de productos, equipo, reparaciones u otros servicios, se recopilan sucesivamente por los elementos identificables: Materia prima aplicable, mano de obra directa y cargos indirectos, los cuales se acumulan en una orden de trabajo.”

Es de resaltar, que desde la perspectiva de dicha entidad, los costos por órdenes de producción se aplican cuando se realiza un producto o servicio a pedido de un cliente en particular.

### **5.3.1.2. Sistema costos por procesos**

En este caso, el proceso permite determinar el valor de producción de un artículo o servicio, a través de la identificación del costo de todo el proceso, para luego promediar entre las unidades realizadas, en palabras de la A.I.U.(s.f.) el Sistema de costos por proceso se trata de...

“aquel mediante el cual los costos de producción se cargan a los procesos u operaciones, y se promedian entre las unidades producidas. Se emplean principalmente cuando un producto terminado es el resultado de una operación más o menos continua.”

De esta forma, en el presente trabajo, se habrá de revisar el sistema de costos empleado por la cooperativa multiactiva, entendido el sistema de costos, como la clasificación y estructuración de los diferentes costos y gastos que se presentan en el transcurso de la operatividad, y además, determinando su relación con la planeación financiera.

## **5.4. LAS COOPERATIVAS Y LA ECONOMÍA SOLIDARIA**

En este apartado se abordará el concepto de cooperativa multiactiva, que hace referencia a una entidad del sector de la economía solidaria. Este último término

(economía solidaria) se introdujo a mediados del siglo XIX y es entendida como un sector...

“formado por las organizaciones cuya especificidad es la de combinar dos estructuras: una asociación de personas y una empresa (o unidad de producción de bienes o servicios) cuya producción está destinada a satisfacer las necesidades del grupo de personas que son sus propietarias”

Bastidas y Richer, (2001).

Para efectos del presente trabajo, se hará referencia al concepto de economía solidaria, que está dado por las actividades producidas por un grupo de personas en estado de vulnerabilidad, asociadas por los mismos intereses, necesidades y búsqueda de soluciones, de forma mutua. Partiendo de este concepto, surgen las organizaciones llamadas cooperativas, que son las entidades conformadas por grupo de personas excluidas, que buscan inicialmente cubrir necesidades importantes, como por ejemplo empleo, vivienda, educación; entre otras. En palabras de Cattani, (2004) las cooperativas son *“asociaciones autónomas de personas que se unen voluntariamente y constituyen una empresa de propiedad común, para satisfacer aspiraciones económicas, sociales y culturales”*.

#### **5.4.1. Las cooperativas multiactivas**

En el presente, existen varios tipos de cooperativas a saber: las especializadas, las multiactivas y las integradas. En la presente investigación, se hará énfasis en estas, que son las encargadas del desarrollo de diversas actividades, derivadas de la producción o prestación de un servicio. En el caso de la cooperativa multiactiva tomada como referente en este trabajo, está dedicada al ahorro y crédito y al desarrollo del bienestar social de los asociados, representado en grandes áreas estratégicas que son, según el plan estratégico de la cooperativa en cuestión: **“multiactividad como base de desarrollo y crecimiento económico y social, Crecimiento del crédito como generador de excedentes y satisfactor de**

**necesidades de los asociados y otra línea estratégica es la de Mayores y mejores servicios para los asociados.”**

#### ***5.4.2. Marco jurídico de las cooperativas multiactivas***

En Colombia, estas organizaciones están reguladas y representadas por instituciones a nivel nacional e internacional. En el ámbito nacional están la supersolidaria, La Confederación de Cooperativas de Colombia (CONFECOOP) y el Centro de Investigación del Cooperativismo (CENICOOP) y en el ámbito internacional están: cooperativa de las Américas y Alianza Cooperativa Internacional (ACI).

Por otro lado, es de destacar que las cooperativas en Colombia también están reglamentadas y reguladas, a través de decretos y normas establecidas en la ley 79 de 1988; su objetivo fundamental es proporcionar un ambiente para desarrollo de las cooperativas que integran y hacen parte de la economía nacional y la ley 454 del 1998. Dicha norma crea los escenarios que regulan la economía solidaria, a través de la creación de organizaciones destinadas para tal fin.

En la actualidad las cooperativas multiactivas cuentan con una estructura organizacional establecida y exigida en la norma; de acuerdo a lo expuesto en Sánchez (2006) Las estructuras organizacionales que han tenido las cooperativas multiactivas, al comienzo y en la actualidad, se encuentran establecidos en los organigramas, que contienen áreas como: conformación de una asamblea, junta de vigilancia, revisoría fiscal, consejo directivo, gerencia, análisis de cartera, comité de educación y desarrollo y el comité de crédito.

De acuerdo con lo anterior, la estructura organizacional define los procesos y actividades, que se desarrollan en las diferentes áreas, establecidas para la operación del servicio, incluida allí la planeación financiera, pues es un proceso que se desarrolla con el objetivo de proyectar, a futuro, las actividades, que tienen

que ver con inversión, financiación y distribución de los excedentes y que integran la estructura organizacional, mediante la realización de los procesos involucrados, para el desarrollo de los proyectos.

De esta manera, en el presente trabajo, se ha de analizar desde una perspectiva crítica, permitiendo establecer estrategias de rentabilidad entre estos tres componentes administrativo financieros (planeación financiera, estructura financiera y sistema de costos), desde el objetivo misional de una cooperativa multiactiva de la ciudad de Medellín, a la luz de lo planteado por las normas vigentes, determinando de paso elementos para conseguir su consolidación, sostenibilidad y rentabilidad en el tiempo, cuidando los recursos de los asociados.

## **6. PLAN METODOLÓGICO**

### **6.1. TIPO DE ESTUDIO**

El presente trabajo de investigación es de carácter descriptivo- correlacional, ya que su objetivo principal es hacer un análisis de los documentos que soportan la información financiera, de esta forma se realizara una selección de los datos que soportan y describen la planeación financiera y correlacional, porque busca establecer las estrategias de mejoramiento de la rentabilidad de la relación entre planeación financiera, estructura financiera y sistema de costos de la cooperativa multiactiva de la ciudad de Medellín.

### **6.2. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN**

La investigación se realizara es de tipo no experimental, debido a que no hay variables que se puedan manipular dentro del proceso administrativo y es de corte transaccional descriptivo, ya que a partir de la información financiera generada por la cooperativa en un periodo determinado, se busca determinar las estrategias de mejoramiento de la rentabilidad a partir de la relación entre estos tres procesos financieros.

### 6.3. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

En el presente trabajo de investigación se abordara mediante un tipo de investigación cualitativa- cuantitativa, con este se pretende a ser un análisis de la documentación suministrada y cuantitativa por que se pretende establecer estrategias de rentabilidad partiendo de la relación entre las diferentes cuentas que se reportan en los estados financieros, esto con el objetivo de aumentar la rentabilidad de dicha cooperativa multiactiva.

Para dar cuentas de estas estrategias a implementar se ha desarrollar las siguientes actividades que permiten el análisis de la información suministrada.

- Inicialmente se llevará a cabo una revisión de todos los documentos financieros de la cooperativa multiactiva, empleando para ello una lista de chequeo, en la cual se dará cuenta de los documentos que conforman la planeación financiera, la estructura financiera y los costos operacionales de la entidad; realizando observaciones de la información suministrada.
- Posteriormente se procederá a clasificar los documentos antes enunciados, separándolos según si corresponden con la planeación financiera, con la estructura financiera o con los costos, para ser analizados detalladamente.
- Luego se aplicará una matriz de análisis a la estructura financiera, donde se contraste con los requisitos establecidos por la normatividad vigente para este tipo de entidades.
- Posteriormente se aplicará una encuesta de costos, para determinar la metodología de costeo empleada.
- Acto seguido, se diseñaran las estrategias de rentabilidad de acuerdo con la relación existente entre la planeación financiera, la estructura financiera y los costos, para dar sugerencias y observaciones a la cooperativa multiactiva.

- Por último, se procederá a la realización del informe de investigación, donde se recopilan los resultados de las estrategias de mejoras de rentabilidad más relevantes del trabajo.

## **6.4. INSTRUMENTOS Y TECNICAS DE RECOLECCIÓN DE DATOS**

A continuación se enunciarán los instrumentos con los cuales se habrá de recolectar la información necesaria para llevar a cabo la presente investigación, dando respuesta con ellos a los objetivos planteados. Tales instrumentos son lista de chequeo, matriz de análisis y cuestionario.

### **6.4.1. *Lista de chequeo***

Para efectos del presente estudio, se aplicará una lista de chequeo a los documentos, que componen el área financiera de la cooperativa multiactiva, con el objeto de identificar y clasificar la información que posee la entidad, en materia financiera, determinando cuáles archivos pertenecen a la planeación financiera, cuáles a la estructura financiera y cuáles a los costos; de tal manera que se pueda continuar con el respectivo análisis por componentes. Es de resaltar que la lista de chequeo empleada para este estudio, corresponde a la presentada por Gaviria (s.f.) en el marco del curso Evaluación de proyectos, que hace parte de la presente especialización; realizándole los ajustes pertinentes, para el objeto de estudio propio de la presente investigación.

### **6.4.2. *Matriz de Análisis***

Se diseñará y aplicará una matriz de análisis que permitirá identificar la presencia o no de los requisitos de ley, en cuanto a la estructura financiera, posibilitando realizar observaciones a la cooperativa multiactiva, frente a la legalidad de tal componente y buscando relaciones con la planeación financiera.

#### **6.4.3. Cuestionario**

Se aplicará un cuestionario mixto, de preguntas abiertas y cerradas que serán realizadas por los directores o jefes de cada una de las áreas de la cooperativa multiactiva, con el objeto de determinar las metodologías empleadas por ellos, para realizar el costeo de sus respectivas actividades, permitiendo identificar el sistema de costos que se emplea en la entidad o en su defecto, poder sugerir a esta empresa, uno que se adecue a las características de su actividad económica.

### **6.5 PLAN ADMINISTRATIVO**

Para el desarrollo de la presente investigación, se habrá de adoptar el siguiente plan administrativo, que consta de cronograma de investigación y de presupuesto, así:

#### **6.5.1 Cronograma de actividades**

	ACTIVIDAD	MES DE EJECUCIÓN AÑO 2016				
		Ene.	Feb.	Mar.	Abr.	May.
1.	Ampliación del marco conceptual	X	X			
2.	Diseño de los instrumentos de investigación	X				
3.	Revisión de documentos con lista de chequeo	X				
4.	Clasificación de documentos		X			
5.	Aplicación de MATRIZ DE ANALISIS A LA ESTRUCTURA FINANCIERA		X			
6.	Clasificación de costos y determinación de su naturaleza		X	X		
7.	Aplicación de encuesta a jefes de área y tabulación.		X			
8.	Relacionar documentos de planeación financiera, estructura financiera y sistema de costos.	X	X	X		
9.	Generación de sugerencias a la cooperativa multiactiva.			X		
10.	Elaboración de informe final de	X	X	X	X	X

	investigación.					
11.	Sustentación de informe.					

**TABLA 1.** Cronograma de actividades. Fuente: Propia.

### **6.5.2. Presupuesto**

<b>RECURSOS</b>	<b>CANTIDAD</b>	<b>VALOR UNITARIO</b>	<b>VALOR TOTAL</b>
Fotocopias	40	100	4000
Impresiones	300	200	60000
Pasajes trayecto cooperativa	30	10000	300000
Pasajes asesorías	10	10000	100000
Imprevistos		100000	100000
Total			564000

**Tabla 2.** Presupuesto. Fuente: propia.

## **7. RESULTADOS Y ANÁLISIS**

A partir de la aplicación de los instrumentos aplicados en la Cooperativa Multiactiva de la ciudad de Medellín, estos fueron los resultados en cada una de las áreas referente a planeación financiera, estructura financiera y sistema de costos. De acuerdo a lo establecido en el marco teórico, el primer tema es la planeación financiera, determinando la existencia de esta, de acuerdo con lo planteado por Rodríguez (s.f.) “La planeación financiera se hace a un horizonte de tiempo futuro de tal forma que permita representar la dimensión financiera de las estrategia”.

### **7.1 PLANAECION FINANCIERA A PATIR DE LOS DOCUMENTOS REVISADOS**

El Instrumento que se utilizó en la Cooperativa Multiactiva para parte de planeación financiera fue la lista de chequeo (Anexo 1), que se compone de tres elementos, el primero es el referente al plan financiero que consta de tres componentes que la conforman, en este caso son las inversiones, financiación y distribución de excedentes. El segundo componente es la gestión financiera, en esta se evidencia como la cooperativa hace uso de la información derivada de la

operación para futuras decisiones. El tercer componente que hace parte de la lista de chequeo, es el área de contabilidad y tributaria. En este se observa la información registrada por las diferentes aéreas y el cumplimiento oportuno de las obligaciones financieras contraídas por la Cooperativa Multiactiva.

Con relación la planeación financiera, el personal no identifica su existencia, es decir, un documento que diga esta es la planeación financiera de 2015, sin embargo se observó en la aplicación de la lista de chequeo la existencia de documentos que hacen parte de la planeación financiera. como presupuesto de ingresos y gastos , plan de financiación y de inversiones sociales, flujo de efectivo Según lo establecido por Rodríguez (s.f.), la componen la planeación financiera, la planificación de utilidades, la planificación del efectivo, los presupuestos de caja y los estados pro forma.

En este orden de ideas se detallan cada uno de los componentes y se realizarán las sugerencias de acuerdo a los resultados de los datos suministrados en la lista de chequeo y contrastándola con los diferentes archivos que contienen la información administrativa de la cooperativa.

### ***7.1.1. Distribución de excedentes***

En lo referente a la distribución de excedente la cooperativa multiactiva cuenta con plan de distribución de excedentes, que está enmarcado bajo los parámetros exigidos por la Supersolidaria. La Cooperativa, en el informe de asamblea de marzo de 2015 en el marco del consejo de administración expone una preocupación y es la de recuperar la credibilidad de los asociados, de manera que se inicie con un acercamiento del socio fundador y así, de esta manera crear estrategias que cumplan con el desarrollo del objeto social del ente solidario, derivándose de este, acciones que están a favor del asociado y que sienta el apoyo que presta la cooperativa en sus diferentes fondos creados para que se beneficien de estos.

La cooperativa creó durante el año 2015 en los últimos 9 meses del periodo estrategias que benefician al socio, dentro de las estrategias se encuentra el tema de la disminución de la tasa de intereses en todas las líneas de crédito, como se expresa en el informe de asamblea de Marzo 2015; los créditos favorecidos con esta implementación fueron: crédito de estudio, vivienda y ordinario. Esta estrategia implementada se fundamenta en cumplir con el objetivo primordial de la cooperativa que es generar bienestar al asociado en vez de riqueza, tal escenario se verá reflejado en la situación financiera de la cooperativa especialmente en la distribución de excedente.

Bajo este parámetro, se entiende que la cooperativa en su informe de asamblea manifiesta la iniciativa de disminuir la tasa de interés; pero dentro de los diferentes archivos suministrados por la Cooperativa de la información financiera no se logra evidenciar escenarios que evalúan y justifican tal decisión, es decir, los planes estratégicos que proyectan la información financiera y que permiten la toma de decisiones oportunas, es decir, bajo la simulación de escenarios con variables económicas que permitan proyectar a futuro la gestión financiera y operativa; algunas de estas variables son, la inflación y tasa de interés; cuáles serían las medidas que se asumirían para prevenir deterioros económicos de forma preventiva. Bajo esta iniciativa de bajar la tasa de interés, es porque hay factores externos e internos que coadyuvan a la implementación de esta medida; por ejemplo a nivel externo variable económica que interviene en las decisiones de la cooperativa, es el caso de la tasa de interés que fija el Banco de la República, esta repercute en la tasa de intermediación de forma positiva o negativa. En este caso los ingresos operacionales del periodo y los excedentes disminuyan, situación que requiere de la medición del costo/beneficio que se genera por implementación de la estrategia desde el punto de vista de los asociados y la Cooperativa.

### **7.1.2. Inversiones**

Las inversiones generadas en la Cooperativa multiactiva están dada en términos de eventos sociales, dado el caso que existieran inversiones en otros activos, el monto de inversión estaría regulado por la Supersolidaria Como lo expone la ley 454 de 1998 en el *Parágrafo 1º* , de acuerdo a esto, en la lista de chequeo de la planeación financiera, no se evidencia el reporte de la existencia del plan de inversión en otros activos, dado que la cooperativa multiactiva no tiene la intencionalidad de ser una entidad lucrativa.

“La totalidad de las inversiones de capital de las cooperativas de ahorro y crédito y de las secciones de ahorro y crédito de las cooperativas multiactivas o integrales no podrán superar el cien por ciento (100%) de sus aportes sociales y reservas patrimoniales. En todo caso, con estas inversiones las cooperativas no deben desvirtuar su propósito de servicio ni el carácter no lucrativo de su actividad, si no existiere este propósito, la entidad deberá enajenar la respectiva inversión”.

Para dar con el cumplimiento de esta ley, la cooperativa ha establecido como objeto social, el hecho de velar por el bienestar del asociado. Así, de acuerdo a los resultados obtenidos en la lista de chequeo, se hace la anotación que existe un plan de eventos sociales, tales como: Actividad día del niño, Feria para asociados en FUNLAM, Acompañamiento social, Auxilios Educación, Actividad social de fin de año, Comunicación e Integración con comités.

Los eventos sociales realizados, permiten a la Cooperativa, cumplir con lo dispuesto en los artículos 54 y 55 de la Ley 79 de 1988, artículos que establecen la forma de distribución de los excedentes de la siguiente forma un 80% en fondo social y un 20% en distribución para reservas y creación de otros fondos. En los informe de asamblea de Marzo 2015, se expone la disponibilidad de \$80.000.000 en total para hacer inversión en eventos sociales, dicha apropiación se detalla en el balance social. Las cifras que se observan en el documento en mención detallan los valores que se destinaron para las diferentes actividades que se describen en

el balance social, pero no existe una matriz que evidencie, que dichas actividades fueron tenidas en cuenta en el presupuesto o flujo de efectivo.

Para dar cuenta de lo antes enunciado, se evidencia la existencia de un cuadro de registro que muestra los eventos sociales realizados en cada fondo y valor ejecutado, números de socios favorecidos; no se visualiza de forma clara la equivalencia de la asignación de los recursos dispuestos con lo presupuestado, es decir, no se evidencia gráficas y/o tablas que resuman de forma precisa la información obtenida de la operación ejecutada dentro del presupuesto de ingresos y gastos consolidados y en el flujo de efectivo del año 2015, de igual forma no se determinan cuáles son las variables que miden el impacto de estas actividades, implementadas en cada línea estratégica. Dichas líneas estratégicas son tres a saber: la primera es la **multiactividad como base de desarrollo y crecimiento económico y social**; la segunda es el **crecimiento del crédito como generador de excedentes y satisfactor de necesidades de los asociados** y la tercera línea es **Mayores y mejores servicios para los asociados**, con el fin determinar si se está cumpliendo con los objetivos planteado en cada línea estratégica. La siguiente tabla muestra las inversiones sociales que se ejecutaron en el año 2015.

CONCEPTO	BENEFICIARIO	PROMEDIO	TOTAL
Recursos del Fondo extraordinario para Educación formal	170	120.000	20.400.000
Recursos Decreto 2880 Administrado por Confecoop	10	753.357	7.533.578
Fiesta de los niños (hijos de los asociados)	125	63.327	7.915.997
Evento de fin de año: Día de Sol	417, hábiles ingresado hasta 30 de junio de 2015	100.000	41.700.000
Auxilios Individuales de Solidaridad	7	473.478	3'314.350
Capacitaciones	79	126.239	9.972.876
Día de la mujer	280	1.250	350.000

Subtotal			91.186.801
Salarios, Prestaciones y Seguridad Social	5	39.936.597	199.682.987
<b>TOTAL</b>			<b>290.769.788</b>

**Tabla 3.** Reporte de actividades balance social de la Cooperativa Multiactiva año 2015. Fuente: informe de asamblea año 2015 Cooperativa Multiactiva.

Dentro de estas inversiones sociales que realiza la Cooperativa Multiactiva no se evidencia que sean tenidos en cuenta factores externos que se derivan de políticas económicas que repercuten directamente en la actividad económica de las empresas, como la tasa de interés, la inflación, impuestos y política cambiaria. La tasa de interés es un factor importante en la inversión social, en la medida que la actividad financiera, la captación y la colocación de dineros se verán afectados de forma positiva o negativamente por la disminución de la demanda, estropeando los excedentes del periodo, y estos a su vez repercute en el tema de Multiactividad afectando la asignación del valor para cada fondo; de la misma manera influye la inflación en la inversión social, desfavoreciendo a los asociados ya que se requiere de mayor destinación de recursos, ocasionado por la inestabilidad de los precios que afectan los costos y gastos requeridos para la ejecución de los proyectos propuestos en cada línea estratégica, otras variable que inciden en las inversiones sociales, son las reformas tributarias que imponen la creación de impuestos, que generan un pago adicional o mayor derivados de las actividades operacionales, un ejemplo de ello es la nueva reforma tributaria que impone el impuestos de retención en la fuente a los aportes sociales; ocasionando más tramites a nivel interno para su devolución y por partes del asociado representa una disminución en sus aportes. Bajo esta misma línea está la tasa de cambio, si bien el gobierno en su gestión utiliza la tasa de interés e inflación para controlar la tasa de cambio, de esta misma forma repercute en la economía en el tema de las actividades productivas y todo lo referente a ello como las materias primas, niveles de producción, inventarios, oferta, precios de los bienes y los servicios.

Aparte de estas variables macroeconómicas que deben ser tenidas en cuenta al momento de hacer planeación financiera e incluirlas en las inversiones sociales, también, hay factores sociales que influyen en los resultados de los proyectos de inversión social, como son: innovación social, impacto social y económico, compromisos de los asociados; permitiendo determinar indicadores sociales que facilitan que sean evaluados los resultados de forma precisa y oportuna, en pos del bienestar del asociado y para la cooperativa ser sostenibles en el tiempo.

De esta forma, al plantear un proyecto que va a ser ejecutado de acuerdo a una distribución de excedentes y disponer de un rubro para este, se debe contar con la planeación presupuestal y beneficio social, de tal manera, que se tengan en cuenta factores externos que ayudaran a medir el beneficio y el costo social del evento social. De igual forma en la lista de chequeo, no se observa que se hayan tomado decisiones con base al mejor escenario para invertir y tampoco se analiza constantemente las alternativas de inversión que ofrece el mercado y procura mejor tener el mantenimiento y crecimiento medurado del patrimonio y privilegiando el servicio del asociado.

### ***7.1.3. Financiación por terceros***

También hacen parte del plan financiero las obligaciones financieras o las financiación, Según Sanz, J. D. (1993), la Cooperativas Multiactiva, en su ejecución operativa pueden acceder a la financiación dada por terceros. En el caso de la Cooperativa Multiactiva recurre a las Cooperativas de segundo piso, con el fin de incrementar su liquidez, generando operaciones de pago de la deuda, pago de intereses, impuestos de transacción. Esta actividad de financiación a través de terceros a nivel interno ocasiona registros contables de cuentas que son importantes a la hora de proyectar económicamente la Cooperativa.

Con la información suministrada del presupuesto de ingresos y gastos consolidado de 2015, la Cooperativa Multiactiva da cuenta de las obligaciones financieras conformada por cuentas de gastos financieros, intereses y cuatro por mil, de igual

manera en el estado de flujo efectivo proyectado de 2015, fue evidenciado, el rubro de gastos financieros. La información de las obligaciones financieras se presenta de la siguiente manera, en el presupuesto de 2015:

CUENTAS COSTOS Y GASTOS	PRESUPUESTO MENSUAL AÑO 2015	TOTAL PRESUPUESTADO
<b>GASTOS FINANCIEROS</b>	<b>7.101.902</b>	<b>85.800.141</b>
GASTOS BANCARIO	215.000	2.580.000
CUATRO POR MIL	95.000	1.140.000
INTERESES	6.791.902	82.080.141

**Tabla 4.** Presupuesto consolidado 2015 de la Cooperativa Multiactiva. Fuente: presupuesto de la Cooperativa Multiactiva.

La Cooperativa en su información presenta además, los diferentes flujos de caja para cada préstamo, pero no se visualiza o se detalla en resumen cuales fueron los resultados al final del periodo confrontando lo presupuestado con lo ejecutado, de tal forma que se puedan medir y corregir oportunamente las variaciones dentro de la operación.

Igualmente las proyecciones de los diferentes flujos de caja, no se simulan escenarios con variables económicas que intervienen en la financiación con terceros, es decir como procedería la Cooperativa en caso de un escenario pesimista que suba la inflación, la DTF o en el caso contrario estos bajen. Estas son variables que se deben tener en cuenta a la hora de proyectar económicamente una empresa, toda vez que afectan de forma directa a la Cooperativa y a su vez a los asociados; estas variables influyen en el funcionamiento operativo de la entidad, dado a que se afectan negativamente los ingresos operacionales ocasionando que los excedentes se reduzcan y estos genere impacto negativo en el número de asociados.

<b>PLANEACIÓN FINANCIERA</b>	<b>DISTRUBUCIÓN DE EXCEDENTES</b>	<b>INVERSIONES</b>	<b>FINANCIACIÓN CON TERCEROS</b>
------------------------------	-----------------------------------	--------------------	----------------------------------

Para concluir la Cooperativa Multiactiva cuenta con instrumentos que son propios de la planeación financiera como presupuestos de ingresos y gastos proyectados, flujo de caja proyectado, obligaciones financieras con flujos de dinero, distribución de los excedentes de acuerdo con lo establecido por la ley, pero es necesario hacer ajustes que podrán ayudar a que se cumpla con el objetivo de este trabajo que es, diseñar a partir de la planeación financiera, la estructura financiera y el sistema de costos de la Cooperativa Multiactiva de la ciudad de Medellín, las estrategias financieras adecuadas para el mejoramiento de su rentabilidad.

Para finalizar, con respecto a la planeación financiera, a partir del instrumento aplicado, surgieron algunos elementos que no se detallan en la información suministrada por la Cooperativa Multiactiva y otra que se puede visualizar. Ambos elementos son relevante en una planeación financiera. La siguiente tabla muestra en resumen, los factores incluidos y los que no se evidencian, que a consideración de la autora del presente trabajo, son importantes en los procesos administrativos de la planeación financiera.

Factores internos y externos	Proyección de los excedentes	Proyección de inversiones	Proyección de las financiaciones.
Variables Económicas Externas inflación , DTF y tasa de Interés	Si Presupuesto de ingresos y gastos	-no hay Inversiones de crecimiento estructural	No Flujos futuros de efectivos a desembolsar
	Si flujos de efectivo	- no se evidencia presupuesto de tallado.	Si Presupuesto de ingresos y gastos
	No Matriz de actividades presupuestadas	- No se evidencia Auditorias sociales informes.	No proyección de escenarios con variables económicas.
	No Medición Beneficio y costo social	- No se evidencia Estudio de necesidad	-No presupuestos de financiación con terceros con escenarios de tasa de interés a la baja y alza
	-Factores de riesgo	- No se evidencia Planteamiento de estrategia	-No tienen en cuenta la inflación en las proyecciones.
	No Indicadores sociales.	No se evidencia comparativos de lo ejecutado y lo presupuestados.	No se evidencia Comparativos de lo ejecutado y lo presupuestados.

**Tabla 5.** Evidenciados y no evidenciados en la planeación financiera de la Cooperativa Multiactiva. Fuente: propia.

## 7.2. ESTRUCTURA FINANCIERA

Durante la aplicación de la matriz de análisis a la estructura financiera, se tomó la información proveniente de los estados financieros del año 2015 al igual que la información suministrada por la entidad, escrita en la matriz como; las cuentas que la conforman la estructura financiera, decisiones administrativas y operativas y la relación que se establece de la estructura financiera con la planeación financiera y sistemas de costos, con el fin de contrastar dicha información con la expuesta en la ley 454 de 1998, para efectos de este trabajo se tomará como referente lo contemplado en esta. De acuerdo a esta ley se crean las normas que regulan la economía solidaria y surge la entidad que ejercerá tal función, en este caso será la Supersolidaria como organismo de vigilancia y regulador, además dicta las normas que regulan la actividad financiera de las cooperativas, así mismo existen otras leyes que regulan los principio y actividad cantable y financiera de la cooperativas, es el caso de la ley 1314 de 2009, éstas ley nos remiten a otros entes y normas establecidas, como lo es la superintendencia financiera con su estatuto orgánico

del sistema financiero. De acuerdo con lo establecido en la ley 454 de 1998 no se evidencia parámetros para la estructura financiera de las Cooperativas Multiactiva. Existen reglas que ayudan y controlan la operación financiera, pero no se habla de forma detallada cuales son los montos máximos y mínimos de los activos, pasivos o si por el contrario se estableció un monto de capital para operar, como debe ser la relación de los activos y pasivos con respecto al valor del patrimonio.

En la ley 454 de 1998 se establecen algunos Artículos que regulan y controlan la operatividad financiera de la Cooperativa Multiactiva, tal como se expone en el Art.39, de ley 454 de 1998 *“Las cooperativas multiactivas o integrales podrán adelantar la actividad financiera exclusivamente con sus asociados mediante secciones especializadas, bajo circunstancias especiales y cuando las condiciones sociales y económicas lo justifiquen, previa autorización del organismo encargado de su control”*.

Esta es una de las normas que regulan la actividad financiera, situación está que conlleva a que los resultados finales obtenidos de las operaciones estén sujetos a legislaciones que regulan la actividad financiera de estas entidades. El artículo anterior se regula y pautan parte de la operatividad financiera, pero no determina unos valores máximos o mínimos de lo registro en las cuentas que conforman la estructura financiera de operación, incidiendo estos en la falta de una determinación de la estructura financiera exigida.

Artículo 42 *“ Las cooperativas de ahorro y crédito y las cooperativas multiactivas e integrales con secciones de ahorro y crédito, deberán acreditar y mantener un monto mínimo de aportes sociales pagados no inferior a quinientos millones de pesos (\$500 millones)”*.

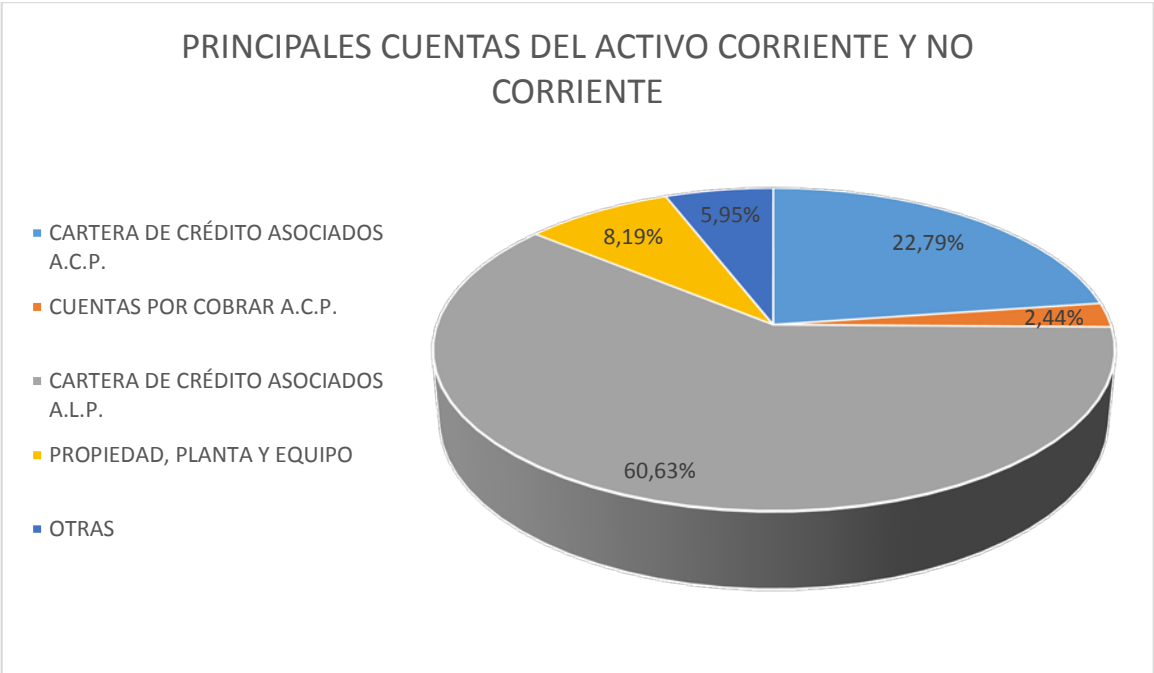
Los aportes sociales mínimos aprobados por la entidad que regula la actividad financiera de las Cooperativas Multiactivas, en esta caso la Supersolidaria. Lo dispuesto en este artículo 42, implícitamente se regula el crecimiento patrimonial determinando un monto máximo con el cual debe operar. Bajo este escenario es

importante conocer de forma conjunta las normas contempladas en esta misma ley que regula los activos y pasivos de las Cooperativas Multiactivas. Si aplicamos esta norma, en el caso de la Cooperativa Multiactiva los aportes sociales ascienden a un total de \$1.745.206.414 para un total de patrimonio de \$2.181.645.449 en el año 20015, en la actualidad lo Cooperativa Multiactiva, a pesar de que registra en patrimonio un monto superior al establecido en la Norma; hay otras normas que autoriza estar por encima del patrimonio exigido, dado que puede seguir en el nivel de supervisión dos y no requiere que se especialice. Tal situación está contemplada en Artículo 46 de la ley 454 de 1998 que fue modificado por art. 105, ley 795 de 2003 no estaría obligada a pasar hacer especializada, es decir una entidad financiera, ya que cumple con la condición de que los asociados pertenecieron y son empleados de una misma entidad privada.

Con los dos artículos anteriores, la situación del nivel de patrimonio es subjetiva en la medida que no se especifica un monto para estas cooperativas multiactivas que cumplen con estas especificaciones, y es función de los organismos de control vigilar el crecimiento y establecer una estructura de capital para estas. Lo dispuesto en el Art.44, de la ley 454 de 1998 hace referencia al monto del patrimonio en las cuales las Cooperativas Multiactivas deben especializarse. Para la aplicación de este artículo se debe determinar la operación que se establece aquí para mirar si se cumple con lo dispuesto.

**Artículo 44** “*Especialización.* Las cooperativas multiactivas o integrales con sección de ahorro y crédito deberán especializarse para el ejercicio de la actividad financiera cuando durante más de dos (2) meses consecutivos el monto total del patrimonio de la cooperativa multiplicado sacado por la proporción que represente el total de depósitos de asociados respecto al total de activos de la entidad, arroje un monto igual o superior al necesario para convertirse en cooperativa financiera en los términos previstos en el artículo 42 de la presente Ley.”

Dentro de la operatividad financiera y contenido social, la cooperativa cuenta con rubros que están establecidos para la conformación de los estados financieros y establecidos dentro de la estructura financiera, pero no se ha logrado observar en la ley 454 de 1998 nomas que regulen dicha estructura. En la gráfica se detalla la composición de las cuentas más relevantes que hacen parte de los activos a diciembre de 2015 de la Cooperativa Multiactiva.



**Gráfico 1.** Principales cuentas del activo corriente y no corriente. Fuente: Balance de 2015, Cooperativa Multiactiva.

Para la totalidad de 3.195.246.970 de activos, se tomaron las cuentas más representativas y su participación; la cuenta de CARTERA DE CREDITO ASOCIADO A C.P, representa 22,79% de total de activo y la CARTERA DE CRÉDITO ASOCIADOS A L.P con una participación de un 60,63% del total de los activos, esta cuenta representa la mayor parte de los activos, derivados de las operaciones financieras que garantizan el flujo de efectivo, generando grandes ingresos operacionales por valor de \$511.565.160 en el año 2015 ocasionados por la colocación de créditos a los asociados.

Así pues, en las normas establecidas por la Supersolidaria, entidad que regula y controla las operaciones financieras, direcciona y establece la gestión administrativa de las cooperativas; no se logran evidenciar unas directrices claras y precisas, frente a la conformación de la estructura financiera de las Cooperativas Multiactivas. Por su parte, en la ley 454 de 1998, tampoco se observó el establecimiento de un monto mínimo o máximo de activos, exigidos para la conformación de la estructura financiera, sin embargo si se encontró en dicha ley, en un artículo, que regula los intereses generados en la actividad crediticia, que constituyen una parte importante, de la cual se derivan activos corrientes, generados por la colocación de créditos. Dicho artículo es el 43, denominado *“Conversión”*. Modificado por el art. 103, de la ley 795 de 2003. *“Las cooperativas de ahorro y crédito y las multiactivas e integrales con sección de ahorro y crédito estarán obligadas a mantener como máximo una relación de 1 a 3 entre sus aportes sociales pagados y sus captaciones”*.

No obstante lo anterior, tal calculo no se logró realizar en el marco de este estudio, dada la naturaleza del mismo, pues la información obtenida carece de datos en este sentido, no es posible plantear tal relación de 1 a 3 entre los aportes sociales pagados y las captaciones, tal como plantea la norma antes citada, por lo que puede constituir un ejercicio importante, en próximas investigaciones.

Desde esta perspectiva y en función de la ley 454 de 1998, las Cooperativas Multiactivas están sujetas a realizar, periódicamente, estudios económicos de relación de variables, que determinen escenarios ajustados a la normatividad. La revista dinero en su publicación de mayo 5 de 2016 dice” la inflación en los últimos doce meses es de 7,93% y una tasa de interés actual de 6,75%. Bajo este escenario, se afectan los créditos de consumo, generándose un encarecimiento de estos y dado que la Cooperativa Multiactiva objeto de este estudio, tiene dentro de sus servicios esta línea de crédito, es pertinente y necesario que se realice una planeación financiera que permita medir la cartera, con el fin determinar los pasivos, especialmente los de financiación y evaluar los costos de captación y a

justar los precios de colocación, con el fin de dar cumplimiento a lo establecido en ya mencionado artículo 43 de la ley 454 de 1998.

Así mismo, hay otras entidades que establecen políticas, que condicionan las actividades de funcionamiento, derivadas de la operación financiera de las cooperativas, como por ejemplo FOGACCOOP (Fondo de Garantías de Entidades Cooperativas). Esta entidad cobra una prima de seguro de depósito a las cooperativas inscritas, que cumplen con lo establecido en el decreto 2206 de 1998. Dicho fondo exige unos modelos de evaluación financiera, que deben ser aplicados en las cooperativas, es el caso de MAT (Modelo de Alerta Temprana) el cual predice la probabilidad de insolvencia futura, para las Cooperativas Multiactivas se determinan unos eventos, que son los que establecen la insolvencia, estos son: Relación Cartera Vigente/Activo Total, Rentabilidad de los inventarios, Rentabilidad del activo y Cubrimiento de la cartera.

De lo anterior se puede deducir, que dentro de la planeación financiera hay indicadores que deben ser calculados, para mirar la situación actual de la cooperativa, permitiendo estos evaluar las políticas y objetivos establecidos, con el fin de tomar decisiones acordes y oportunas en las diferentes posturas del mercado. Sin embargo, en la documentación ofrecida por la Cooperativa Multiactiva, objeto del presente estudio, no se logra evidenciar la medición de tales indicadores, que podrían constituir un aspecto relevante, para la toma de decisiones y por tanto, se sugiere a dicha entidad, tenerlo en cuenta en su estructura financiera, aun cuando la ley 454 de 1998 no establezca la exigencia de un modelo, que determine la estructura financiera de las Cooperativas Multiactivas.

Para las Cooperativas Multiactivas, pueden ser de gran utilidad los indicadores que se establecen en FOGACCOOP, permitiendo esto, ilustrar la estructura financiera, por ejemplo el indicador crecimiento anual de depósitos, este muestra el porcentaje de crecimiento de los depósitos totales de los asociados, estableciendo una relación de los depósitos del año anterior, con el actual. Este indicador establece el porcentaje de crecimiento de los pasivos, esto sería:

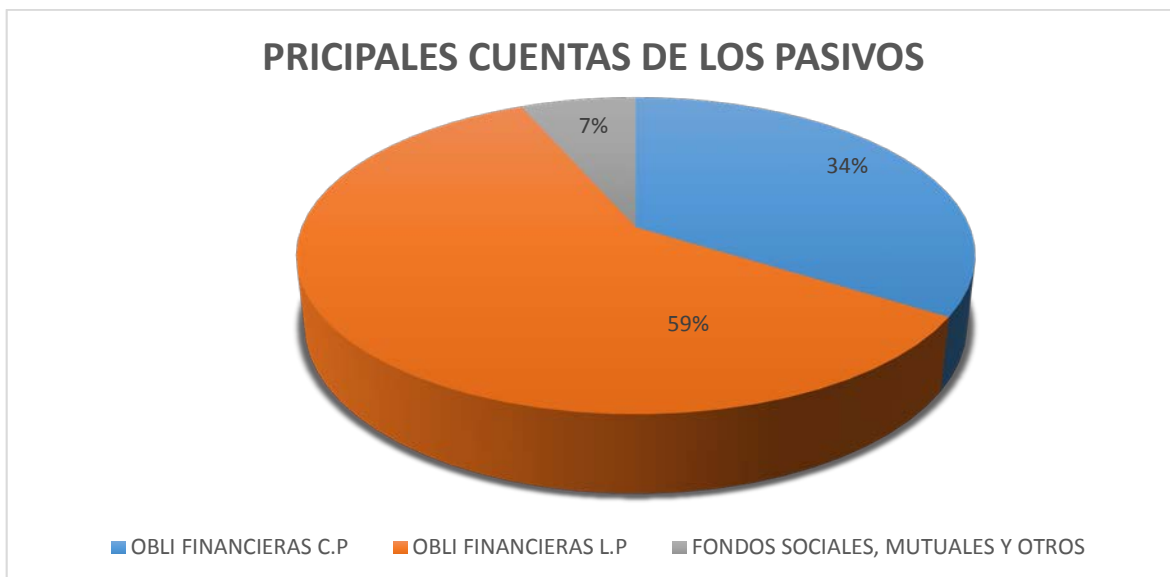
*Crecimiento anual de los depósitos =  $\frac{\text{Depósitos Asociados Año Final}}{\text{Depósitos Asociados Año Inicial}} - 1 \times 100$*

*Depósitos Asociados Año Inicial*

*Tomado de: diapositivas Índice de crecimiento del pasivo, indicadores financieros Esneda Marín Septiembre 2015.*

Si bien los pasivos informan todo lo que adeuda la Cooperativa Multiactiva, en esta caso se tuvieron en cuenta el total de los pasivos conformados por pasivos corriente y no corriente asciende en el balance general de 2015 esta cuenta registra un valor de \$ 1.013.601.521, en este trabajo se tuvieron en cuentas las más representativas y que son propias de los resultados de la operación de la Cooperativa, como son las obligaciones financieras a C.P representan un 29,5% del total de los pasivos y las obligaciones de L.P representan un 51,8% son los pasivos con el mayor componente dentro de la estructura de los pasivos, también hacen parte de los *pasivos lo que se adeuda a los asociados* a través de los fondos, como es el FONDOS SOCIALES, MUTUALES Y OTROS con un 5,7% del total de los pasivos, estos son creados bajo la normatividad exigida establecida en los artículos 54, 56, y 65 de la Ley 79 de 1988, estos fondos se van agotando durante el año en el cual fueron aplicados, a beneficio del asociado. Finalmente no se encontró en la ley 454 de 1998 una regulación que establezca un monto máximo o mínimo del total de los pasivos que se derivan de la actividad de las Cooperativas Multiactivas, excepto los pasivos derivados de los fondos que se regulan en los artículos ya nombrados con anterioridad en la ley 1998.

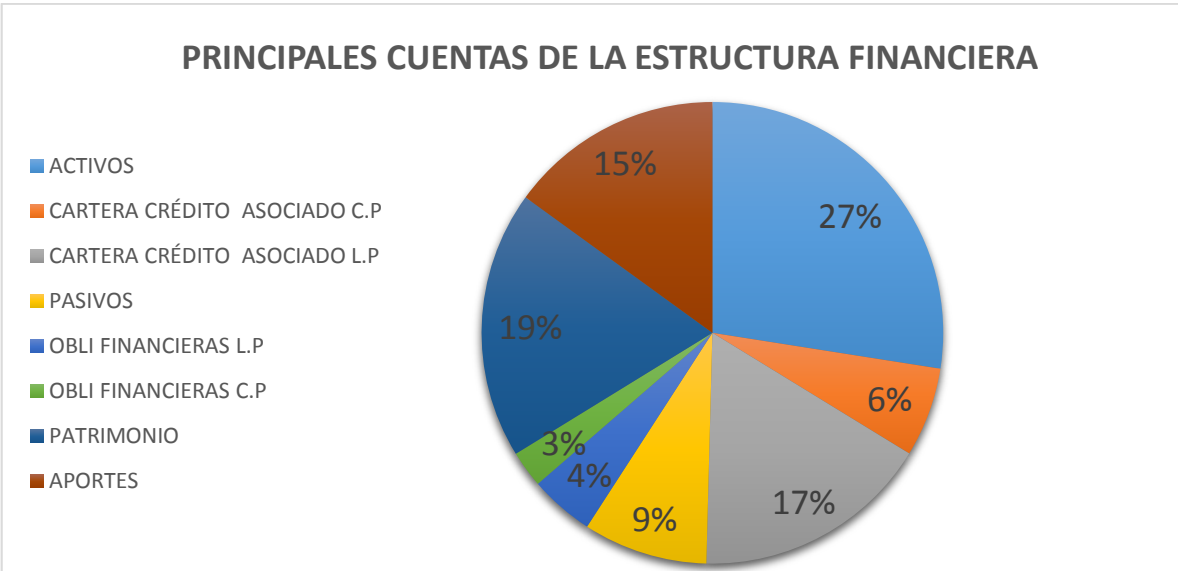
La siguiente grafica 1.2 muestra el porcentaje de participación de las principales cuentas de los pasivos en el año 2015 datos tomados de Balance general.



**Gráfico 2.** Principales cuentas de los pasivos. Fuente: Balance de 2015, Cooperativa Multiactiva.

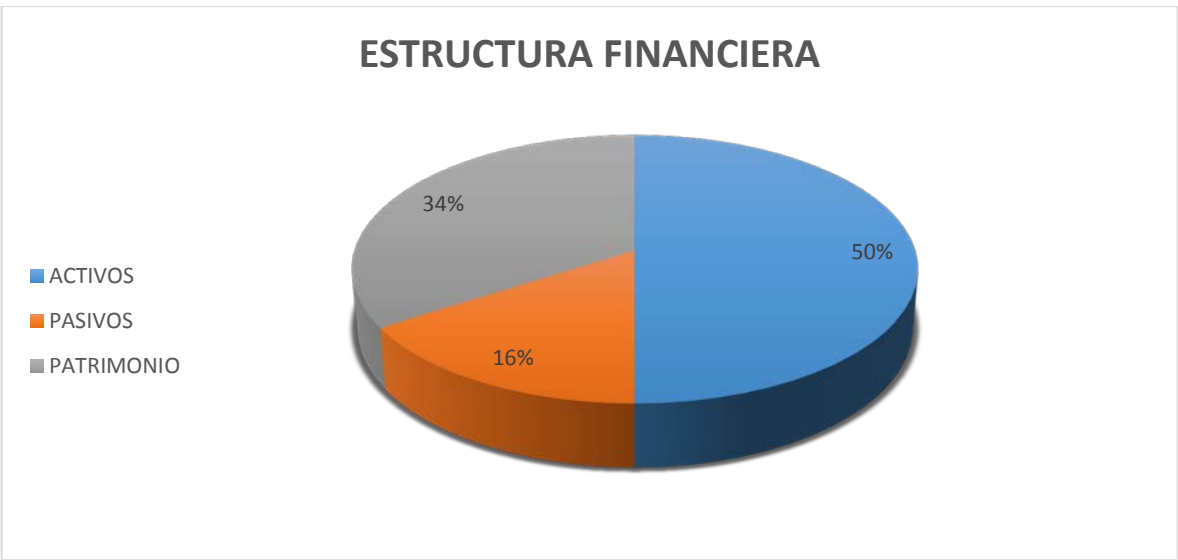
Tal y como se muestra en la gráfico 3 la estructura financiera en el año 2015 con las subcuentas más representativas que componen el total de los activos, las subcuentas más destacadas son: cartera de crédito asociado a largo plazo con un 17% del total de los pasivos y la cartera de crédito asociado corto plazo con 6% de participación y 27% en otras cuentas para un total del 50% en activos, por otro lado dentro del patrimonio la cuenta que más sobresale es la de aportes sociales con un 15% del total de patrimonio y 19% en otras cuentas, para un total de patrimonio de 34% y en cuanto al total de los pasivos está conformada en gran parte por las cuentas de obligaciones financieras a largo con un 4% y corto plazo con el 3% y el 9% representados en las otras cuentas, para un total del 16% de pasivos.

Dentro de la normatividad vigente de la ley 454 de 1998 no se determina una estructura financiera exigida para estas Cooperativas Multiactivas, pero, sin embargo regulan y normalizan todas las actividades que se derivan de los aportes de los asociados y que se cumpla con el objetivo establecido en la razón social de la cooperativa.



**Gráfico 3.** Principales cuentas de la estructura financiera. Fuente: Balance de 2015, Cooperativa Multiactiva.

Por esta razón la administración de la cooperativa privilegia el servicio de los asociados, canalizándolos a través de los auxilios que se transfieren a los diferentes fondos conformados con los parámetros de las normas legales vigentes, con el fin de devolverlos en forma de inversión social al asociado.



**Gráfico 4.** Estructura Financiera: Activos, pasivos y patrimonio a 2015. Fuente: Balance general Cooperativa Multiactiva.

Como se ha determinado en este trabajo de investigación es mirar la estructura financiera, enfocada a la distribución de excedentes, financiación e inversión, a partir de la normatividad vigente en la ley 454 de 1998. Para esto se tomaron los apuntes suministrados en la matriz de análisis instrumento utilizado para la recopilación de la información más la presentada en los estados de resultados del año 2015; analizados en periodos anuales. En la gráfica de las principales cuentas de la estructura financiera, los pasivos totales son el 16% de la estructura financiera en marcada por los pasivos a largo plazo, del resultado de estas cuentas se derivan políticas internas que guían la toma de decisiones a nivel de financiación con terceros, que en este caso sería las operaciones financieras contraídas Con COOPCENTRAL Cooperativas de segundo piso que otorga préstamos, con el fin de mejorar la liquidez de la entidad solicitante

De igual forma están las inversiones de tipo social en cada fondo, determinadas en la planeación estratégica, en la que se especifica la destinación del valor los recursos para los fondos sociales, de acuerdo a lo establecido en la ley 79 del 1988. Y la disposición de efectivo para inversión en otros activos fijos no se determina políticas internas. De lo anterior se deduce que la Cooperativa Multiactiva se caracteriza por las inversiones sociales en el que se beneficie al asociado de los excedentes obtenidos de los resultados positivos de cada periodo.

De acuerdo con el plan estratégico de la Cooperativa Multiactiva, su objetivo principal es determinar las estrategias de operación de la entidad, con miras a establecer las herramientas que se van desarrollar, de qué manera, cuando y quien ejecutara tal actividad propuesta, el plan estratégico de desarrollo es una herramienta de gran usos en las organizaciones, ya que este sirve como instrumento para toma de decisiones frente a diversas alternativas.

Finalmente la estructura financiera de la Cooperativa Multiactiva en la que se y destacan las cuentas con mayor porcentaje de participación y más representativas dentro de la estructura financiera, se puede decir, que dentro de la ecuación patrimonial, activo igual a pasivo más patrimonio obtenida de los estados de resultados del año 2015. Los pasivos están en 31,72% de los activos de los cuales

el 16,72 de obligaciones financieras L.P y un 9,35% obligaciones financieras de C.P y en cuanto al patrimonio hay una relación de 68,28% en relación con los activos, de acuerdo con la ilustración de la ecuación patrimonial que describe el porcentaje de participación de los pasivo y patrimonios con respecto al total de activos. No se observó dentro de la normatividad de la ley 454 de 1988 una norma o decreto que determine que esta relación es la adecuada para este tipo de Cooperativas.

Otra herramienta usada por la Cooperativa Multiactiva son los indicadores de endeudamiento a largo y corto plazo, que muestran en porcentaje la relación entre pasivos a corto plazo y el total de los pasivos en un 40,58%, lo cual indica que los pasivos de C.P debe ser cancelados en periodo inferior a un año.

<b>CONCENTRACIÓN DE DEUDAS A CORTO PLAZO</b>	<u>PASIVOS C.P</u>	<u>411.324.897,00</u>	<b>40,58%</b>
	PASIVOS TOTALES	1.013.601.521,00	

Los indicadores financieros que se derivan de la operación financiera, llevados a cabo por la Cooperativa Multiactiva son los de endeudamiento ya mencionados, el de liquidez, capital de trabajo neto operativo y el de razón de propiedad. Sin embargo, estos cálculos carecen del análisis de los resultados contrastado con la realidad económica de la Cooperativa Multiactiva, como por ejemplo cual es el impacto de estos indicadores frente al flujo de caja, los presupuestos y los ingresos operacionales y observar y ajustar los resultados orientándolos hacia el objetivo planteado en cada línea estratégica. Así pues si se, tomaran los indicadores financieros como herramienta para el análisis de la operación de Cooperativa Multiactiva y como guía para establecer la estructura financiera, aun así, no hay una norma dentro de la ley 454 de 1988 que difiera de los resultados de los indicadores obtenidos. En resumen la cooperativa para su gestión operativa requiere de áreas específicas que contribuyan en el desarrollo de las actividades implementadas en los diferentes proyectos de inversión social, esto con el fin de mejorar los ingresos operacionales provenientes de la multiactividad; una área

importante para poner en funcionamiento será la de servicio sociales, que sea la encargada del diseño de las estrategias encaminadas al logro de los objetivos generales establecidos dentro de cada línea estratégica, también realizará la propuesta de planteamiento de proyectos en temas como prevención, convivencia, inserción social, asistenciales y rehabilitadoras, bajo la elaboración de simulación de escenarios de inversión social con la ayuda de herramientas y modelos que permitan hacer ajustes en tiempo real y oportuno en el desempeño de la multiactividad como ayuda para el mejoramientos de los ingresos operacionales, todos encaminados a la rentabilidad mirada en términos sostenimiento en el tiempo y desarrollo social.

### **7.3 SISTEMA DE COSTOS EMPLEADO**

Durante la aplicación de la encuesta, instrumento diseñado para el área de costos de la Cooperativa Multiactiva. Se determinó que hay una clasificación de los costos en gasto de personal y costos y gastos generales, en lo referente al presupuesto, ya en el estado de resultado se hace otra clasificación en costo y gasto operacionales y no operacionales. Los operacionales son aquellos derivados de la actividad económica de la cooperativa reportados en los estados financieros como operacionales están, los rubros que conforman las cuentas de gastos personal, gastos generales y la cuenta de provisiones, que en el presupuestos estas están discriminadas y proyectadas. En cuanto los costos financieros estos si son considerados variables, pero no hay dentro de la información administrativa una categoría que se llame así, además, son registrados en los gastos generales; reportados en el estado de resultados como operacionales, ya que estos cambian de un periodo a otro, debido a factores que se atribuyen, como por ejemplo, la tasa de interés, los plazo y monto.

La cooperativa tiene dentro de su planeación administrativa un presupuesto en que hacen parte los ingresos y los costos y gastos de cada periodo mensual, pero no se logra evidenciar que haya una conexión entre el plan estratégico y el

presupuesto, ya que dentro de estos no existe un balance social donde se determinen los proyectos en los temas o situaciones comunes sociales que atenderán las necesidades de los asociados, determinando cuáles son los factores que cubrirán y accione a ejecutar, esto con el fin de, determinar los indicadores que medirán el nivel de impacto, esto en términos evaluativos tanto internos como externos.

Otras de la situación que se evidencio con la aplicación de la encuesta al área de costos es que no se determina una estrategia para hacer la clasificación de un costos y un gastos, dado que dentro de la información financiera presentada por la Cooperativa Multiactiva no se observa tal clasificación, de este modo lo que se conoce como estructura del costo del servicio se relacionan las cuentas gasto nomina, intereses, gastos generales como, papelería y comunicaciones entre otros. Dentro de la administración de los costos la cooperativa proyecta a futuro los costos y gastos, esto con el fin de realizar un comparativo al final de cada periodo y mirar resultados.

Así mismo, la Cooperativa Multiactiva emplea la información de los costos para implementar el plan estratégico que consta de 3 líneas fundamentales que son: **Multiactividad como base de desarrollo y crecimiento económico y social, Crecimiento del crédito como generador de excedentes y satisfactor de necesidades de los asociados y la última Mayores y mejores servicios para los asociados.**

La siguiente grafica muestra los costos y gastos operacionales de la Cooperativa Multiactiva del año 2015.



**Gráfico 5.** Costos y gastos operacionales. Fuente: Estado de resultados, Cooperativa Multiactiva.

En la cooperativa los costos de personal representan el 52% del total de los costos y los gastos y los gastos generales un 36% del total. En el informe de asamblea del 25 de septiembre del 2015 el consejo administrativo, se decide hacer políticas de austeridad en el control de costos y gastos, con el fin de rebajar los gastos de personal y generales que no son necesarios para el desarrollo operativo social de la Cooperativa Multiactiva, pero, no hay especificación de cuáles serán los rubros que se regularían de todos los que componen la cuentas de personal y generales, a raíz de esta situación, tampoco se aprecia una proyección de los gastos y costos, que indiquen en qué proporción y de qué manera se abordara esta medida. Para este planteamiento se hace necesario, través de la información derivada de la actividades administrativas y de los procesos, determinar que cuentas son las que me incurren en cada una de estas y mirar su importancia y si son indispensables en el proceso.

Por ejemplo la Cooperativa Multiactiva desarrolla un presupuesto para cada mes y con cada una de los rubros que hacen partes de las cuentas mayores, es el caso de la cuenta de UDES (Unidad de Desarrollo Estratégico Solidario) en el presupuesto consolidado de 2015 se proyectó 22.594.000 y en el presupuesto de

2016 la misma cuenta es de 13.650.000 hay una disminución de 8.944.000 no se observa dentro del presupuesto notas o adjuntos escritos que justifique y detallen porque se dio la diferencia, situación compleja, ya que es difícil constituir las diferencias entre presupuesto de UDES con lo presupuestados en la cuenta de los costos del servicio establecidos en el presupuesto general de toda la cooperativa multiactiva.

Adicional a lo anterior, dentro de un sistema de costos es determinante que dentro del presupuesto general contenga los demás presupuestos realizados por las diferentes áreas administrativas que conforman la organización, con sus respectivos ajustes que se detallan en notas adjunta, que indiquen variables o sucesos de imprevistos para el desarrollo y los ajuste pertinentes al momento de hacer la proyección. Permitiendo esto que la haya una relación directa entre la definición de estrategia y los costos, por este motivo que no se evidencia una correspondencia entre plan estratégico y los costos presupuestados en cada proyecto, ya que dentro del balance social no consta de proyecciones de costos y gastos, tampoco de ingresos ni se definen las variables que evalúan el desempeño de los proyectos implementados en cada línea estratégica. Lo que si se aprecia dentro de la información suministrada en la encuesta de costos es que hay una repartición de los excedentes a los fondos de acuerdo a lo exigido en la norma.

Otro de los factores importantes en los que influyen los costos es la fijación del precio del servicio, dado en la fijación de la tasa de interés; en las compañía de servicio se caracterizan por realizar actividades o procesos que determinan el servicio, es el caso de la Cooperativa Multiactiva, que presta el servicio financiero atreves del otorgamiento de créditos y por parte de la Multiactividad ejecuta proyectos que buscan el bienestar social de los asociados. Esto hace que se dificulte sacar los costos que se le atribuyen al servicio.

Sin embargo hay características que se pueden tener en cuenta para sacar los costos, en primer lugar la mano de obra con la que se debe contar para la realización del servicio debe ser calificada y con conocimiento en áreas

específicas. La mano de obra es el elemento del costo más importante, cuando se requiere realizar en costos de un servicio, es por eso que los costos operacionales siempre son altos y requieren del análisis de los factores y situaciones que intervienen en la variación de este, para posibles ajustes que retroalimentan el proceso.

Por otro lado, la cooperativa ha identificado posibles rubros, que se pueden disminuir en la prestación del servicio, como es el consumo de papelería útiles de oficina y los servicios públicos; en la tabla seis, se puede determinar, si hay una relación entre lo propuesto y lo ejecutado. Como se puede observar los datos proyectados de estas dos cuentas, son tomados de los presupuestos correspondientes del año 2015 y 2016, como se muestra en la tabla siguiente:

Cuentas Costos y Gastos	AÑO 2015	AÑO 2016	TOTAL PRESUPUESTADO		VARIACIÓN EN PESOS
			2015	2016	
SERVICIOS PUBLICOS	1.300.000 C/Mes	1.100.000 C/Mes	15.600.000	13.200.000	2.400.000
PAPELERIA Y UTILES DE OFICINA	180.000 C/Mes	400.000 C/Mes	2.160.000	4.800.000	-2.640.000

**Tabla 6.** Rubros a disminuir en la prestación de servicios entre los años 2015 y 2016. Fuente: Presupuesto Cooperativa Multiactiva 2015 y 2016.

Efectivamente para el año 2016 se presupuestó de servicios públicos es de menor valor que en años 2015, pero en papelería esta cuenta se incrementó en comparación del 2015. En los instrumentos aplicados a la Cooperativa Multiactiva la estrategia implementada para el logro de optimización de estos recursos son las políticas de austeridad, a la cual se les hace control y seguimiento.

En resumen lo que se puede concluir de la información suministrada por la Cooperativa Multiactiva en sus documentos administrativos y la encuesta de costos aplicada, no hay una estricta clasificación de los costos y gastos, es decir cuales son directos e indirectos y área al que pertenecen, teniendo en cuenta la estructura organizacional de la cooperativa, por otro lado no se observó dentro de la información un presupuesto de costos relacionado con la matriz de actividades

de cada una de las líneas derivada del plan estratégico; permitiendo estos el suceso de imprevistos de factores económicos y sociales que afectan el desarrollo del balance social en la parte de multiactividad tenido en cuenta en la planeación financiera en la parte de distribución de excedentes a los fondos.

Finalmente, no se puede determinar que la existencia de un sistema de costos en la cooperativa, hay unos costos que son reportados y asumidos por la administración, pero desde la planeación estratégica no se evidencia una relación de estos costos y gastos con los presupuestos y los incurridos en el desarrollo de cada línea; permitiendo esto una incorrecta asignación de los costos y los recursos pertinentes para el desarrollo del servicio, lo que trae como consecuencias que los costos no reflejen la realidad y halla carencia de metodología que ayuden a la medición y control de estos costos y gastos. La importancia de tener un sistema de costos es que determina que tan alejados o cerca estamos de la realidad económica de la cooperativa, ya que si se cuenta con un presupuesto de costos y gastos que son superiores a los flujos de caja presupuestados, se requiere de políticas que ayuden a la determinación de escenarios económicos que se ajusten a la realidad y que utilice variables económicas que facilitan la adecuada implementación de la recurso.

#### **7.4 ESTRATEGÍA PARA EL MEJORAMIENTO DE LA RENTABILIDAD**

Durante la realización de este trabajo se tuvieron, en cuentas varios elementos, que son propios e indispensables, para el desarrollo y análisis de la planeación financiera, la estructura financiera y el sistema de costos; de acuerdo a la información obtenida de los diferentes instrumentos, aplicados a cada factor. A partir de lo anterior, se plantearon las acciones y elementos que ayudarán a cumplir con los objetivos establecidos al principio de la operación, enfocados a la generación de rentabilidad, vista desde el sostenimiento económico y social. Tales acciones serán descritas a continuación, separadas en tres tópicos, el primero de

ellos, referido a la planeación financiera, el segundo a la estructura financiera y el tercero al sistema de costos.

#### **7.4.1. Planeación financiera**

Así en primer lugar, en lo referido a la planeación financiera, es importante destacar, que en la Cooperativa Multiactiva se encontraron los documentos propios de este factor, como son los presupuestos de costos y de gastos, flujo de caja, estados financieros con comparativos anuales y análisis vertical y horizontal y algunos indicadores financieros. No obstante lo anterior, en los diferentes documentos mencionados, una vez aplicados los instrumentos de investigación, no se lograron evidenciar varios elementos relevantes, que conforman la planeación financiera misma y sobre los cuales se generó la siguiente estrategia, con miras a su mejoramiento.

De esta manera, respecto a la planeación financiera se generaron tres estrategias a saber, una referida al plan estratégico, otra a la medición de indicadores de rentabilidad y la otra con respecto a la financiación, las cuales serán descritas a continuación:

##### **7.4.1.1. Plan estratégico**

Dado que la planeación financiera debe estar en estrecha relación, con el plan estratégico de la entidad, es relevante que la Cooperativa Multiactiva que se está estudiando, realice una revisión y actualización de este último instrumento (plan estratégico), vinculando en su construcción a algunos representantes de su personal interno, de tal manera que se pueda dar una interiorización y apropiación de cada uno de los objetivos, principios y demás elementos que constituyen el plan, con el objetivo de generar políticas de reducción de los costos y gastos vinculados a al personal y a los proyectos que se ejecutaran. Esto se daría de

forma fácil y práctica, si se implementa la creación de la estructura administrativa, a la que se le asignen funciones y responsabilidades por cada rol, al interior de las diferentes áreas de la Cooperativa Multiactiva, de tal forma que quede a manera de un diagrama o de una matriz administrativa, que sea fácil de comprender, por parte de todos los colaboradores de la entidad, con el fin, de que se pueda dar cumplimiento y se pueda hacer seguimiento operacional y de resultado a cada una de la área de la cooperativa.

A la par con lo anterior, es necesario aplicar, a cada una de las líneas estratégicas de la Cooperativa Multiactiva (**Multiactividad como base de desarrollo y crecimiento económico y social, Crecimiento del crédito como generador de excedentes y satisfactor de necesidades de los asociados y la última Mayores y mejores servicios para los asociados**) una matriz DOFA, que permita identificar los aspectos positivos en las ya mencionadas líneas, así como todo aquello que es susceptible de ser mejorado, ubicando además, formas de conseguir tal mejoramiento, a la luz de la misión y la visión de la entidad, tal cual como se viene haciendo, pero adicionando un instrumento de seguimiento a esta matriz, a partir de parámetros establecidos por el equipo de gestión de la Cooperativa, enmarcados en el horizonte estratégico.

De esta manera, en cada una de las líneas estratégicas, antes enunciadas, es pertinente generar unos proyectos, que se adecuen a la realidad financiera y económica de la entidad, que permita visibilizar su viabilidad, a partir de estudios que los sustenten, es decir, que una vez creado el proyecto a desarrollar, este incluya un estudio de factibilidad desde lo económico, que abarque además proyecciones de costos y gastos, relacionándolo con las metas del presupuesto general, así como los factores de riesgos social y económico, dentro de cada proyecto de inversión.

Tales proyectos, deben incluir actividades sociales, culturales, deportivas, económicas y demás; acordes a la naturaleza, de cada área de la Cooperativa Multiactiva, pero también ancladas, a los resultados obtenidos en la matriz DOFA, antes enunciada; de la mano de estudios previos, que determinen la necesidad de

dichos proyectos entre los asociados, así como los posibles impactos generados, en el orden de bienestar social de los miembros de la colectividad.

Posteriormente, es necesario crear un instrumento de seguimiento, para cada uno de los proyectos realizados, determinando los resultados y el impacto generado en los asociados, creando para esto, unos indicadores sociales y económicos que determinen la funcionalidad de tales proyectos. Todo este proceso descrito, es necesario aplicarlo también a otros proyectos de inversión en eventos sociales, para medir su impacto, necesidad y utilidad, desde la perspectiva del horizonte estratégico de la Cooperativa Multiactiva.

Finalmente, toda esta información debe verse reflejada en el resultado del balance social, de forma clara, de tal manera que con base en ello, se puedan tomar decisiones de futuras inversiones, en proyectos de distinta índole, vinculados a la misión, la visión, objetivos, metas y demás; con miras a que se puedan diseñar y aplicar auditorías sociales al desarrollo de los proyectos de la Cooperativa Multiactiva y por ende, a su plan estratégico, tomando elementos de la planeación financiera.

#### **7.4.1.2. Medición de indicadores de rentabilidad.**

Por otro lado, dentro de la planeación financiera, una vez aplicados los instrumentos propios de este estudio, se encontró que hay muy poca medición de indicadores de rentabilidad, de los que están establecidos para las cooperativas Multiactivas, que ejercen actividades financieras, según la Supersolidaria.

Es importante mencionar, que la Cooperativa Multiactiva que se está estudiando, no tiene dentro de sus estatutos una línea financiera como tal, pero si incluye dentro de su ejercicio, actividad de naturaleza financiera con sus asociados, aun cuando reciba otro tipo de nominación, por lo tanto es pertinente aplicar los siguientes indicadores de rentabilidad:

<b>REPORTE DE INDICADORES POR RIESGO EN COOPERATIVAS QUE EJERCEN ACTIVIDAD FINANCIERA</b>			
Cod	Indicador	Tipo de Riesgo	Fórmula (Las fórmulas están definidas a partir de los códigos de las cuentas y subcuentas del PUC)
Ind.			
2.1	Relación Fondo de Liquidez	Liquidez	$(C112000+C120300)/C210000$
2.5.1	Rentabilidad del activo	Rentabilidad	$((C350000/P)/((c100000+C100000)/2)+1)^{12}-1$
2.5.2	Rentabilidad financiera del activo	Rentabilidad	$(((((C415000+C415100+C415200+C415300+C415400)-C615005+C615010+C615015+C615020))/P)/((C100000+c100000)/2)+1)^{12}-1$
2.5.3	Rentabilidad operacional del activo	Rentabilidad	$(((((C410000-(C510000+C520000+C600000))/P)/((c100000+C100000)/2)+1)^{12}-1)$
2.5.4	Rentabilidad del capital social	Rentabilidad	$(((((C350000/P)/((c310000+C310000)/2)+1)^{12}-1)$
2.5.5	Rentabilidad del patrimonio	Rentabilidad	$(((((C350000/P)/((c300000+C300000)/2)+1)^{12}-1)$
2.5.6	Rentabilidad promedio de cartera bruta	Rentabilidad	$(((((C415005+C415010+C415015+C415016+C415017)-(c415005+c415010+c415015+c415016+c415017))/3)/((C140000+C148900+C149100+C149200+C149300+C149500+C149800)+(c140000+c148900+c149100+c149200+c149300+c149500+c149800))/2)+1)^{12}-1$
2.5.7	Rentabilidad promedio de cartera bruta Vivienda	Rentabilidad	$(((((C415015-c415015))/3)/((c140405+c140410+c140415+c140420+c140425+c140505+c140510+c140515+c140520+c140525)+(C140405+C140410+C140415+C140420+C140425+C140505+C140510+C140515+C140520+C140525))/2)+1)^{12}-1$
2.5.8	Rentabilidad promedio de cartera bruta Consumo	Rentabilidad	$(((((C415010-c415010))/3)/((c141105+c141110+c141115+c141120+c141125+c141205+c141210+c141215+c141220+c141225+c144105+c144110+c144115+c144120+c144125+c144205+c144210+c144215+c144220+c144225)+(C141105+C141110+C141115+C141120+C141125+C141205+C141210+C141215+C141220+C141225+C144105+C144110+C144115+C144120+C144125+C144205+C144210+C144215+C144220+C144225))/2)+1)^{12}-1$
2.5.9	Rentabilidad promedio de cartera bruta Microcrédito Inmobiliario	Rentabilidad	$(((((C415016-c415016))/3)/((c145405+c145410+c145415+c145420+c145425+c145505+c145510+c145515+c145520+c145525)+(C145405+C145410+C145415+C145420+C145425+C145505+C145510+C145515+C145520+C145525))/2)+1)^{12}-1$
2.5.10	Rentabilidad promedio de cartera bruta Microcrédito Empresarial	Rentabilidad	$(((((C415017-c415017))/3)/((c145605+c145610+c145615+c145620+c145625+c145705+c145710+c145715+c145720+c145725+c145805+c145810+c145815+c145820+c145825+c145905+c145910+c145915+c145920+c145925)+(C145605+C145610+C145615+C145620+C145625+C145705+C145710+C145715+C145720+C145725+C145805+C145810+C145815+C145820+C145825+C145905+C145910+C145915+C145920+C145925))/2)+1)^{12}-1$
2.5.11	Rentabilidad promedio de cartera bruta comercial	Rentabilidad	$(((((C415005-c415005))/3)/((c146005+c146010+c146015+c146020+c146025+c146205+c146210+c146215+c146220+c146225+c146315+c146320+c146325+c146330+c146335+c146515+c146520+c146525+c146530+c146535)+(C146005+C146010+C146015+C146020+C146025+C146205+C146210+C146215+C146220+C146225+C146315+C146320+C146325+C146330+C146335+C146515+C146520+C146525+C146530+C146535))/2)+1)^{12}-1$

2.5.12	Rentabilidad promedio de cartera A y B	Rentabilidad	$\frac{((((C415005+C415010+C415015+C415016+C415017)- (c415005+c415010+c415015+c415016+c415017))/3)/((c140405+c140410+c140505+c140510+c141105+c141110+c141205+c141210+c144105+c144110+c144205+c144210+c145405+c145410+c145505+c145510+c145605+c145610+c145705+c145710+c145805+c145810+c145905+c145910+c146005+c146010+c146205+c146210+c146315+c146320+c146515+c146520)+(C140405+C140410+C140505+C140510+C141105+C141110+C141205+C141210+C144105+C144110+C144205+C144210+C145405+C145410+C145505+C145510+C145605+C145610+C145705+C145710+C145805+C145810+C145905+C145910+C146005+C146010+C146205+C146210+C146315+C146320+C146515+C146520)/2)}{2)+1)^{12}}-1$
2.5.13	Rentabilidad promedio de cartera A y B vivienda	Rentabilidad	$\frac{((((C415015-c415015))/3)/((c140405+c140410+c140505+c140510)+(C140405+C140410+C140505+C140510)/2)+1)^{12}}-1$
2.5.14	Rentabilidad promedio de cartera A y B consumo	Rentabilidad	$\frac{((((C415010-c415010))/3)/((c141105+c141110+c141205+c141210+c144105+c144110+c144205+c144210)+(C141105+C141110+C141205+C141210+C144105+C144110+C144205+C144210)/2)+1)^{12}}-1$
2.5.15	Rentabilidad promedio de cartera Microcrédito inmobiliario A y B	Rentabilidad	$\frac{((((C415016-c415016))/3)/((c145405+c145410+c145505+c145510)+(C145405+C145410+C145505+C145510)/2)+1)^{12}}-1$
2.5.16	Rentabilidad promedio de cartera microcrédito empresarial A y B	Rentabilidad	$\frac{((((C415017-c415017))/3)/((c145605+c145610+c145705+c145710+c145805+c145810+c145905+c145910)+(C145605+C145610+C145705+C145710+C145805+C145810+C145905+C145910)/2)+1)^{12}}-1$
2.5.17	Rentabilidad promedio de cartera comercial A y B	Rentabilidad	$\frac{((((C415005-c415005))/3)/((c146005+c146010+c146205+c146210+c146315+c146320+c146515+c146520)+(C146005+C146010+C146205+C146210+C146315+C146320+C146515+C146520)/2)+1)^{12}}-1$
2.5.18	Costo promedio de depósitos	Rentabilidad	$\frac{((((C615005+C615010+C615015+C615020)- (c615005+c615010+c615015+c615020))/3)/((c210000+C210000)/2)+1)^{12}}-1$
2.5.19	Costo promedio de depósitos a la vista	Rentabilidad	$\frac{((((C615005-c615005))/3)/((c210500+C210500)/2)+1)^{12}}-1$
2.5.20	Costo promedio de depósitos a término	Rentabilidad	$\frac{((((C615010-c615010))/3)/((c211000+C211000)/2)+1)^{12}}-1$
2.5.21	Costo promedio de depósitos contractuales	Rentabilidad	$\frac{((((C615015-c615015))/3)/((c212500+C212500)/2)+1)^{12}}-1$
2.5.22	Costo promedio de depósitos permanentes	Rentabilidad	$\frac{((((C615020-c615020))/3)/((c213000+C213000)/2)+1)^{12}}-1$
2.5.23	Costo Promedio de obligaciones financieras	Rentabilidad	$\frac{((((C615060+C514020)- (c615060+c514020))/3)/((C230000+c230000)/2)+1)^{12}}-1$
2.5.24	Rentabilidad Inv. Neg. en Títulos de Deuda	Rentabilidad	$\frac{((((C415100-c415100))/3)/(C120400+c120400)/2)+1)^{12}}-1$
2.5.25	Rentabilidad Inv. Neg. en Títulos Participativos	Rentabilidad	$\frac{((((C415200-c415200))/3)/(C120600+c120600)/2)+1)^{12}}-1$

2.5.26	Rentabilidad Inv. para Mantener Vcto.	Rentabilidad	$\frac{(((C415400-c415400)/3)/(C120800+c120800)/2)+1)^{12}-1}{}$
2.5.27	Rentabilidad Inv. Dispon. Vta. Títulos Deuda	Rentabilidad	$\frac{(((C415300-c415300)/3)/(C121300+c121300)/2)+1)^{12}-1}{}$
2.5.28	Rentabilidad Inv. Dispon. Vta. Títut. Partic.	Rentabilidad	C342000/C121600
2.5.29	Rentabilidad Fondo de Liquidez	Rentabilidad	$\frac{(((C415046-c415046)/3)/(C120300+c120300+C112000+c112000)/2)+1)^{12}-1}{}$

**Tabla 7. Indicadores de rentabilidad. Fuente: adaptada de Fórmula para cálculo de indicadores aplicados en la Delegatura Financiera.** Aplican a cooperativas de ahorro y crédito y cooperativas multiactivas e integrales con sección de ahorro y crédito. Disponible en <http://www.supersolidaria.gov.co/es/normativa/calculo-de-indicadores>

Para ello es necesario, que en los respectivos informes financieros de la entidad, se identifiquen y discriminen las cuentas operadas, según el PUC, que se tiene para las Cooperativas Multiactivas, de tal manera que se puedan aplicar los cálculos de cada uno de los anteriores indicadores. Para efectos del presente trabajo, dado que la Cooperativa Multiactiva no contaba con la información discriminada, ni identificada, no se pudieron llevar a cabo los cálculos exactos, sin embargo, se muestra en la siguiente tabla, a manera de ejemplo de aplicación de algunos de los indicadores, a partir de datos obtenidos en la información general, suministrada por la entidad.

TIPO DE RIESGO	INDICADOR	FORMULA	APLICACIÓN	AÑO 2015	APLICACIÓN	AÑO 2014
RENTABILIDAD	RENTABILIDAD DEL ACTIVO	[Resultado Del Ejercicio/Total De Activos] X100	\$ 45.716.162,00	1,4	\$ 62.624.516	1,9
			\$3.195.246.970,00		\$ 3.356.930.058	
	INDICE DE RAZÓN DE PROPIEDAD	[ Patrimonio Total / Activo Total ] x 100	\$ 2.181.645.449	0,68	\$ 2.203.408.948	0,66
			\$ 3.195.246.970		\$ 3.356.930.058	
CARTERA VIGENTE A ACTIVOS	Créditos Vigentes a Corto y Largo plazo /Activos Totales]	$\frac{((728.337.726+1.937.213.063)/3.195.246.970)}{}$	83,42	$\frac{((824.978.067+1.981.301.867)/3.356.930.059)}{}$	83,60	

**Tabla 8.** Ejemplo de cálculo de algunos indicadores de rentabilidad, aplicando la información suministrada. Fuente: Propia con datos obtenidos del balance general de la Cooperativa Multiactiva y del estado de Resultados.

En este sentido, es pertinente que el equipo directivo de la Cooperativa Multiactiva, desde el área Financiera, empiecen por organizar, dentro de los documentos que componen la planeación financiera, cada uno de los datos, discriminando, en la medida de lo posible, las diferentes subcuentas que son incluidas en las cuentas de mayor alcance, de tal manera que se tengan los insumos necesarios, para llevar a cabo los cálculos contenidos en las formulas propuestas por la Supersolidaria, en cada indicador.

Una vez que sean medidos los respectivos indicadores de rentabilidad, con la información resultante, el equipo directivo de la Cooperativa Multiactiva, puede tomar decisiones de modificaciones, que se pueden hacer a cada una de las cuentas, con miras a incrementar su rentabilidad, ya que aun cuando el Representante Legal de esta entidad, sugirió que por la naturaleza de ésta, no se busca generar rentabilidad, esto último es de suma importancia, para garantizar la sostenibilidad de la Cooperativa y por ende el cubrimiento de las necesidades e intereses de los asociados.

En otras palabras, de la rentabilidad de las cuentas que tiene la Cooperativa Multiactiva, depende que esta pueda desarrollar su plan estratégico y por consiguiente, cumplir con su objeto social.

#### **7.4.1.3. Financiación**

Respecto a la financiación de la Cooperativa Multiactiva, es necesario iniciar realizando un estudio de comportamiento de las variables: inflación, tasa de interés y DTF, de tal manera que se puedan realizar proyecciones de estas, dado de que cada una de dichas variables, afecta todo el funcionamiento crediticio de la entidad, tanto desde la perspectiva de los créditos obtenidos con cooperativas de segundo piso, para el desarrollo de las funciones misionales; como de los créditos que se puedan ofrecer a los asociados de la Cooperativa.

A la par con lo anterior, es necesario generar una política clara de financiación con terceros, de tal manera que se establezca dentro de ella, el monto máximo de

endeudamiento, al que puede acceder la Cooperativa Multiactiva, según los resultados de los flujos de efectivos y de acuerdo a la colocación de créditos que establezcan entre los asociados.

De otro lado, es pertinente tomar medidas para que la Cooperativa Mutiactiva cuente con la liquidez necesaria para desarrollar su operación. Para ello, se requiere empezar por conseguir acciones de recaudo de cartera, más efectivas, a los créditos otorgados a los asociados, tendiente a que sean cancelados en los plazos establecidos. Un ejemplo de ello, es rotar en menor tiempo la cartera, informando a los asociados morosos, sobre sus obligaciones para con la cooperativa.

En ese orden de ideas, para conseguir mayor liquidez, también se deben tomar medidas para recaudar la cuentas por cobrar, con que cuenta la Cooperativa Multiactiva, consiguiendo con ello, que los dineros ingresen efectivamente a la entidad y con esto, más el recaudo de cartera de créditos de los asociados, elevar la liquidez, lo que se traduce en un incremento del flujo de efectivo disponible.

Así, una vez se haya incrementado el flujo de efectivo disponible, es necesario retomar el plan estratégico establecido, con sus respectivos proyectos por línea estratégica y por área de la cooperativa, para determinar en cuáles de ellos, se pueden invertir los dineros con que se cuentan, de tal manera que se tenga una planeación de los flujos de efectivo que tiene la entidad, con lo cual no se harán inversiones a priori, pues cada proyecto, tal como se planteó, contará con un estudio respectivo.

Por último, es pertinente que se continúen haciendo análisis comparativos entre de los recursos proyectados y los ejecutados, de forma que se pueda establecer el cumplimiento de los objetivos, propuestos por la Cooperativa Multiactiva, ofreciendo elementos de evaluación y de toma de decisiones para el equipo directivo de la entidad.

#### **7.4.2. Estructura financiera**

Con respecto al segundo tópico en los que se generaron estrategias, está la estructura financiera, donde se planteó una estrategia, a partir de los resultados obtenidos después de aplicar el instrumento de análisis respectivo, creado en el marco de este estudio. Tal estrategia es la siguiente:

Dado que en la normatividad revisada, para efectos de este estudio, contenida básicamente en la ley 454 de 1998, no se establece una estructura financiera detallada para las Cooperativas Multiactivas, es relevante que la entidad estudiada, se plantee la importancia de evaluar periódicamente su propia estructura, pues esto le permitirá tener una visión panorámica del estado real de la Cooperativa, con miras a determinar qué se posee en términos de activos, pasivos y patrimonio o capital social de los socios.

Todo lo anterior posibilita la toma de decisiones efectivas y oportunas, que conlleven al cumplimiento de la función misional, que tiene la entidad y por ende al desarrollo del respectivo del plan estratégico, trazado por el equipo directivo y avalado por los socios, a través de sus representantes.

En este sentido, es pertinente que la Cooperativa Multiactiva implemente indicadores de desempeño y de gestión, en cada uno de los componentes de la estructura financiera, correspondiente a las cuentas contenidas en los activos, pasivos y patrimonio o capital social; ya se aplicando los contenidos en la tabla 7, de este trabajo o creando unos de carácter propio, que atiendan a las especificidades propias de la entidad.

#### **7.4.3. Costos y gastos**

Finalmente, con respecto al tercer tópico analizado en el presente estudio, referido este a los costos y gastos, una vez aplicados los instrumentos que se generaron

para este estudio, se pudo determinar que la estrategia está encaminada, a la implementación de un sistema de costos, que se adecue a la particularidades de la Cooperativa Multiactiva estudiada, ya que no se logró evidenciar la existencia de este, de forma clara.

Para efectos de lo anterior, dentro de la estrategia, se visualizó la posibilidad de implementar para esta Cooperativa Multiactiva, un Sistema de Costos por Orden de producción, que en este caso en particular, dada la naturaleza de la entidad y de su actividad económica, será denominado de Servicios. Así, el Sistema de Costos por Orden de Servicios se genera para un evento o situación en particular, permitiendo que se identifiquen los costos de este y se proyecte el desarrollo de la actividad, teniendo con antelación un presupuesto para ello.

De esta manera, es pertinente que, dentro de la planeación financiera de la Cooperativa Multiactiva, se realice una clasificación de los costos y gastos por cada área de la entidad, acompañada ésta de los respectivos presupuestos, que permitan determinar con antelación, los rubros que se espera invertir en el desarrollo de los diferentes proyectos, actividades y acciones de la respectiva área, para la consecución de los objetivos trazados en el plan estratégico. Tales presupuestos de costos por área, deberían incluir adecuaciones respecto a variables económicas, tales como inflación, la DTF, tasas de interés, entre otras, según la naturaleza del área misma y de la actividad desempeñada dentro de la labor misional de la Cooperativa Multiactiva.

Por otro lado, es necesario medir los indicadores de gestión de costos y gasto, que permitan determinar el estado de estos y realizando los controles necesarios, con el objetivo de que los recursos de la Cooperativa Multiactiva sean optimizados y con ello se mejoren los indicadores de rentabilidad. Por lo anterior, desde la Supersolidaria, se proponen los siguientes indicadores de costos y gastos:

REPORTE DE INDICADORES POR RIESGO EN COOPERATIVAS QUE EJERCEN ACTIVIDAD FINANCIERA			
Cod Ind.	Indicador	Tipo de Riesgo	Fórmula (Las fórmulas están definidas a partir de los códigos de las cuentas y subcuentas del PUC)
2.1	Relación Fondo de Liquidez	Liquidez	$(C112000+C120300)/C210000$
2.4.3	Gastos laborales / Ingresos operacionales	Eficiencia operacional	$(C510500+C520500)/C410000$
2.4.4	Gastos laborales + gastos generales / Ingresos operacionales	Eficiencia operacional	$(C510500+C520500+C511000)/C410000$
2.4.5	gastos administración / ingresos operacionales	Eficiencia operacional	$(C510000+C520000-C529900)/C410000$
2.4.6	(Gastos administración sin provisiones e intereses) / Ingresos operacionales	Eficiencia operacional	$(C510500+C511000+C512000+C512500+C520000)/C410000$
2.4.7	Gastos no operacionales / Ingresos operacionales	Eficiencia operacional	$C530000/C410000$
2.4.8	Costos y gastos operacionales / Ingresos operacionales	Eficiencia operacional	$(C510000+C520000+C600000)/(C410000)$
2.4.9	Gastos laborales / Total de activos	Eficiencia operacional	$((C510500+C520500)/P)*12)/((C100000+C100000)/2)$
2.4.10	Gastos laborales + gastos generales / Total de activos	Eficiencia operacional	$((C510500+C511000+C520500)/P)*12)/((C100000+C100000)/2)$
2.4.11	Gastos de administración / Total de activos	Eficiencia operacional	$((C510000+C520000-C529900)/P)*12)/((C100000+C100000)/2)$
2.4.12	Gastos administración sin provisiones e intereses / Total de activos	Eficiencia operacional	$((C510500+C511000+C512000+C512500+C520000)/P)*12)/((C100000+C100000)/2)$

**Tabla 9. Indicadores de eficiencia operacional (gastos y costos).** Fuente: adaptada de Fórmula para cálculo de indicadores aplicados en la Delegatura Financiera. Aplican a cooperativas de ahorro y crédito y cooperativas multiactivas e integrales con sección de ahorro y crédito. Disponible en <http://www.supersolidaria.gov.co/es/normativa/calculo-de-indicadores>

TIPO DE RIESGO	CUENTAS	APLICACIÓN	AÑO 2015	APLICACIÓN	AÑO 2014
EFICIENCIA - OPERACIONAL	Costos y gastos operacionales / Ingresos operacionales	(384260465/511565160)	75,11%	(384088900/527134802)	72,86%
EFICIENCIA - OPERACIONAL	Gastos laborales+ gastos generales /Ingresos operacionales	((199682987+14037625)/511565160))	66,47%	((202177626+134256963)/527134802))	63,82%

Para efectos de mostrar, a manera de ejemplo, como se realiza la aplicación de dichas formulas, en la medición de los indicadores de eficiencia operacional, que finalmente se traduce en costos y gastos, se presentarán a continuación, en la tabla 8, algunos indicadores medidos:

**Tabla 10.** Ejemplo de aplicación de indicadores de eficiencia operacional (costos y gastos). Fuente. Propia con datos obtenidos del balance general de la Cooperativa Multiactiva.

A la par con lo anterior, es pertinente la creación de un instrumento tangible, que permita evaluar, medir y controlar; los costos y gastos aplicados a las diferentes áreas de la entidad, toda vez que dentro de los informes de gestión, se habla de una política de austeridad, pero no se determina con que actividades y en particular, con qué instrumento se le va a hacer seguimiento a dicha política.

De esta manera, al aplicar las estrategias antes enunciadas, en cada uno de los tres tópicos analizados en el presente trabajo (planeación financiera, estructura financiera y sistema de costos), se espera que se mejore la información, que se puede extraer de la planeación financiera, la estructura financiera y el sistema de costos, con miras a mantener una rentabilidad que posibilite el desarrollo de la actividad misional de la Cooperativa Multiactiva.

ÁREA	ACTIVIDAD	ACCIÓN	VARIACIÓN	BENEFICIO	COSTOS Y GASTO	RETRIBUCIONES ECONÓMICAS	ESCENARIOS	VARIABLES	PRESUPUESTO	EXCEDENTES GENERADOS	EJECUCIÓN	CONTROLES	INDICADORES DE RIESGO	OBSERVACIÓN
P.F	REBAJAS EN TASA DE INTERES	Cambios en los intereses y mayor tiempo	Crédito Ordinario 1.5 pasó 1.3 tiempo 8 años Crédito vivienda 1.3 al 1.15. tiempo 12 años, Crédito estudiantes 1.3 tiempo 6 mese	Aumento de los asociados- crecimientos de cartera – disminución de pagos de créditos por parte de los asociados	Escenarios de la destinación de los diferentes recursos	No se evidencia el nivel de incidencia-beneficios- impactos económicos- estados financieros- indicadores de evaluación	No se evidencia dentro de la información. Escenario que evalúan y justifican- proyección de la información financiera	Internas y Externas- Tasa de intermediación- -Inflación	Costos y gastos 211.290.967	45.716.163 No Se proyectan los diferentes proyectos de inversión social	Metas- Objetivos y % de realización	Medición :Costo / Beneficios	Riesgo cartera- insolvencia- Liquidez- indice de mora	Evidenciar el cumplimiento del plan estrategico
									Ingresos : 448.511.971					
INVERSIÓN	Eventos Sociales	mejorar el Bienestar del asociado	Dinamizar la Multiactividad con ingresos mínimo de \$29.000.000 en 2015 y 2016 \$ 60.000.000	Mayores excedentes	proyección de costos	Impacto económico a nivel social y de rentabilidad	No se evidencia Proyección Social	Tasa de Interes - Inflación- Impuestos	Comparativo de lo presupuestado /ejecutado	Ingresos pr actividad	Metas- Objetivos	Asignación de los recurso/pres upuestado	Indicadores sociales de : Impacto,nivel de satisfacción del asociado, de resultado, Calidad de la gestión	Objetivo de la P.F es cuantificar todas la acciones planteadas en el plan estrategico
FINANCIACIÓN	Prestamos con cooperativas de 2do piso	Impulsar cartera	Cupo total 1.200.000.000 préstamo 893.599.000 Proximos prestamos 306.401.000	Mejorar y aumentar la actividades que benefician al asociado	Gastos por interes: 82.080.141	Diferencia en tasas de CR: tasa CR de financiación 0,72% Tasa cr colocados asociados 1.13 crecimieinto económico	No se evidencia dentro de la información. Escenario que evalúan y justifican- proyección de la información financiera	DTF + 4.5 puntos	Cuenta Gastos por Intereses 85.800.141	Generados 45.716.163 Presupuestados 75.410.372	No se evidencian : grafica , tablas indicadores _metas y objetivos	los maximo y Minimos de Capacidad de generación de recursos	Se evidencia el De Liquidez- Razon corriente - se requiere de otros indicadores	

**Tabla 11.** Estrategias implementadas por la Cooperativa Multiactiva, con sugerencias de mejoramiento. Fuente: Datos de la cooperativa con ajustes propios.

## **8. CONCLUSIONES**

Una vez aplicados los respectivos instrumentos de investigación, diseñados en el marco del presente estudio, como requisito para optar al título de Especialista en finanzas y luego de realizar los análisis pertinentes de los resultados obtenidos, se pudo llegar a las siguientes conclusiones, respecto a los objetivos planteados al inicio de este trabajo.

Respecto a la planeación financiera, a partir del instrumento aplicado, se pudo determinar la existencia de una serie de documentos tales como: Informe de asamblea, estado de resultado, balance general, flujo de efectivos, plan estratégico y presupuestos; que podrían constituir la planeación financiera, sin embargo tales informes no estaban sistematizados bajo el rótulo de planeación financiera, por lo que pueden generar poco reconocimiento, dentro del personal propio de la Cooperativa Multiactiva, dado que no se encontraban integrados, como un archivo denominado como tal.

Adicional a lo anterior, dentro de los diferentes informes, los datos presentados eran demasiado generales, no posibilitando la identificación de rubros específicos, tales como intereses generados por créditos de vivienda, intereses generados por créditos de consumo, ingresos por parte de la multiactividad, entre otros; lo que se unió a que las cuentas no contaban su respectiva identificación, con la nomenclatura asignada en el PUC, lo que hacía aún más difícil la ubicación de los datos.

Así mismo, no se lograba identificar un estado de resultados, del balance social, derivándose de esta situación, la dificultad para la ubicación clara de los ingresos, generados de la multiactividad y de aquellos que eran obtenidos, por medio de la colocación de créditos.

Finalmente, en este aspecto, referido a la planeación financiera, dentro de la información suministrada por la Cooperativa Multiactiva, no se lograban identificar

relaciones entre los presupuestos y algunas variables económicas como la DTF, la inflación y la tasa de interés, entre otros; no ubicándose además indicadores claros de rentabilidad, que permitieran calcular los comportamientos de las diferentes cuentas; lo propio ocurrió con la existencia de indicadores, que midieran la gestión o inversión social realizada por la entidad.

Por otro lado, con respecto a la estructura financiera, una vez aplicado el respectivo instrumento, se pudo identificar la existencia de una estructura financiera para esta Cooperativa Multiactiva, pero que no tenía sustento en la normatividad, toda vez que la misma ley 454 de 1998, no hace claridades frente a esta situación en particular, por lo que no se puede decir, con seguridad, que dicha estructura no es aceptable para este tipo de entidades.

Por lo anterior, es menester del equipo directivo de la Cooperativa Multiactiva, que hizo parte de este estudio, realizar revisiones periódicas de la estructura financiera, por ellos adoptada, con miras a determinar la utilidad de esta, a la luz del plan estratégico establecido, de tal forma que permita la toma de decisiones más acertadas y posiblemente, más productivas, para el desarrollo sostenible de la Cooperativa Multiactiva, toda vez que este instrumento hace plausible el análisis integral de la entidad.

De igual manera, una vez aplicado el instrumento para dar cuenta del sistema de costos empleado por la Cooperativa Multiactiva, no se logró evidenciar un sistema específico, que se adecuara a las necesidades particulares de la entidad, además de que los costos y gastos planteados en los diferentes documentos, que fueron suministrados, presentaban los datos de forma tan general, que no hacía posible la realización de análisis detallados, tales como la aplicación de algunos indicadores de eficiencia operacional.

En razón de lo anterior, tampoco se identificó la existencia de indicadores, que mostraran el funcionamiento de los costos y los gastos, dentro de la Cooperativa Multiactiva.

Finalmente, se consiguió generar una serie de estrategias, desde la planeación financiera, desde la estructura financiera y desde el sistema de costos; tendientes a impactar la rentabilidad de la Cooperativa Multiactiva, en términos de sostenibilidad.

Anexo uno. Aspectos observados en la planeación financiera.

<b>PLANEACIÓN FINANCIERA</b>	<b>DISTRUBUCIÓN DE EXCEDENTES</b>	<b>INVERSIONES</b>	<b>FINANCIACIÓN CON TERCEROS</b>
Factores internos y externos	Proyección de los excedentes	Proyección de inversiones	Proyección de las financiaciones.
Variables Económicas Externas inflación , DTF y tasa de Interés	Si Presupuesto de ingresos y gastos	-no hay Inversiones de crecimiento estructural	No Flujos futuros de efectivos a desembolsar
	Si flujos de efectivo	- no se evidencia presupuesto de tallado.	Si Presupuesto de ingresos y gastos
	No Matriz de actividades presupuestadas	- No se evidencia Auditorias sociales informes.	No proyección de escenarios con variables económicas.
	No Medición Beneficio y costo social	- No se evidencia Estudio de necesidad	-No presupuestos de financiación con terceros con escenarios de tasa de interés a la baja y alza
	-Factores de riesgo	- No se evidencia Planteamiento de estrategia	-No tienen en cuenta la inflación en las proyecciones.
	No Indicadores sociales.	No se evidencia comparativos de lo ejecutado y lo presupuestados.	No se evidencia Comparativos de lo ejecutado y lo presupuestados.

## Anexo dos: lista de chequeo diligenciada

DISEÑO DE ESTRATEGIAS DE MEJORAMIENTO FINANCIERO CON BASE EN LA PLANEACIÓN FINANCIERA, LA ESTRUCTURA FINANCIERA Y EL SISTEMA DE COSTOS DE LA COOPERATIVA MULTIACTIVA DE LA CIUDAD DE MEDELLIN

### LISTA DE CHEQUEO

DIAGNÓSTICO DE INSTRUMENTOS UTILIZADOS EN EL ÁREA FINANCIERA DE LA EMPRESA			
PLANEACIÓN FINANCIERA	SI	NO	OBSERVACIONES
¿La empresa o proyecto cuenta con un presupuesto de ingreso y gasto?	X		
¿La empresa o proyecto cuenta con un flujo de caja proyectado?	X		
¿La empresa o proyecto cuenta con un plan de inversión?			únicamente para eventos sociales
¿La empresa cuenta con un flujo de efectivo proyectado?	X		
¿La empresa tiene en cuenta los factores externos para las proyecciones de inversión y financiación. ¿Cuáles?	X		No hay, por el momento, planes de inversión
¿El empresario conoce de manera anticipada la rentabilidad generada por la inversión o activo?	X		
¿La cooperativa diseña vario escenarios para los diferentes proyectos de inversión y financiación?	X		cuando fieren dichos proyectos.
¿La empresa realiza un estudio de las diferentes fuentes de financiación?	X		

ADAPTADA DE GAVIRIA, ANIVAL (S.F.) EN EL MARCO DEL CURSO EVALUACIÓN DE PROYECTOS

**DISEÑO DE ESTRATEGIAS DE MEJORAMIENTO FINANCIERO CON BASE EN LA PLANEACIÓN FINANCIERA, LA ESTRUCTURA FINANCIERA Y EL SISTEMA DE COSTOS DE LA COOPERATIVA MULTIACTIVA DE LA CIUDAD DE MEDELLIN**

**LISTA DE CHEQUEO**

GESTIÓN FINANCIERA		
La empresa compara mensualmente los resultados financieros con los presupuestos, analiza las variaciones y toma las acciones correctivas.	X	
El Empresario controla los márgenes de utilidad y la rentabilidad de la empresa mensualmente.		Se apunta más al servicio social que a la Rentabilidad (sin determinar patrimonio).
La empresa maneja indicadores financieros para la toma de decisiones?	X	
La empresa maneja con regularidad el flujo de caja para tomar decisiones sobre el uso de los excedentes o faltantes de liquidez.	X	
La empresa analiza constantemente las alternativas de inversión y financiación que ofrece el mercado.		X
La empresa conoce y cumple con los compromisos adquiridos con sus acreedores de manera oportuna	X	
¿Se emplean los estados e indicadores financieros de la empresa para tomar decisiones?	X	
La empresa evalúa el crecimiento del negocio frente a las inversiones realizadas y conoce el retorno sobre su inversión.		Se procura mantenimiento y crecimiento medurado de mismo patrimonio y se privilegia el servicio a los asociados.

ADAPTADA DE GAVIRIA, ANIVAL (S.F.) EN EL MARCO DEL CURSO EVALUACIÓN DE PROYECTOS

**DISEÑO DE ESTRATEGIAS DE MEJORAMIENTO FINANCIERO CON BASE EN LA PLANEACIÓN FINANCIERA, LA ESTRUCTURA FINANCIERA Y EL SISTEMA DE COSTOS DE LA COOPERATIVA MULTIACTIVA DE LA CIUDAD DE MEDELLIN**

**LISTA DE CHEQUEO**

CONTABILIDAD Y TRIBUTARIA			
Cuáles son las áreas administrativa con las que cuenta la empresa y funciones cumple?			Contabilidad General - préstamos, Tesorería y Custodiana - Desarrollo y Promoción Social.
La empresa tiene unos procesos establecidos para garantizar información financiera confiable, oportuna y útil para la toma de decisiones. ¿Cuáles procesos?	X		
La empresa tiene un sistema contable que le permite consolidar su información. ¿Cuál?	X		Causación y muy pronto NIF
El Empresario recibe los informes de resultados contables y financieros con que periodicidad y por que			Mensual, por valores objetivos.
Se realiza un análisis y verificación de la conciliación entre movimientos bancarios y contables	X		
La empresa presenta de manera oportuna sus declaraciones de impuestos	X		
La empresa se encuentra al día en el pago de obligaciones tributarias	X		

ADAPTADA DE GAVIRIA, ANIVAL (S.F.) EN EL MARCO DEL CURSO EVALUACIÓN DE PROYECTOS

Anexo tres: Matriz de Análisis diligenciada.

DISEÑO DE ESTRATEGIAS DE MEJORAMIENTO FINANCIERO CON BASE EN LA PLANEACIÓN FINANCIERA, LA ESTRUCTURA FINANCIERA Y EL SISTEMA DE COSTOS DE LA COOPERATIVA MULTIACTIVA DE LA CIUDAD DE MEDELLIN																	
MATRIZ DE ANÁLISIS																	
<p>CUENTAS QUE CONFORMAN LA ESTRUCTURA FINANCIERA</p> <table border="1"> <tr> <td>Cooperativa Multiactiva ①</td> <td>Supersolidaria</td> </tr> <tr> <td>Activos: 3.195.247.000</td> <td>En las Coop. Fondos Sociales en el pasivo, para ir agotando durante el año, aplicados en auxilios Asociados</td> </tr> <tr> <td>Compuesto por:</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Es. term: 2.666.558.789</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Prop, P/ta y Equipo: 261.811.029</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Efectivo: 71.000.000</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Valorizaciones: 102.000.000</td> <td>En empresas normales se reparten dividendos</td> </tr> <tr> <td>Otros (p.ej. cobros): 93.000.000</td> <td></td> </tr> </table>	Cooperativa Multiactiva ①	Supersolidaria	Activos: 3.195.247.000	En las Coop. Fondos Sociales en el pasivo, para ir agotando durante el año, aplicados en auxilios Asociados	Compuesto por:		Es. term: 2.666.558.789		Prop, P/ta y Equipo: 261.811.029		Efectivo: 71.000.000		Valorizaciones: 102.000.000	En empresas normales se reparten dividendos	Otros (p.ej. cobros): 93.000.000		<p>QUE TIPOS DECISIONES EMPRESARIALES SE TOMAN APARTIR DE ESTA ESTRUCTURA</p> <p>Se privilegia el servicio a los asociados, por encima de la "renta"; es decir que se prefiere menos ganancias pero dar más auxilios a los dueños.</p>
Cooperativa Multiactiva ①	Supersolidaria																
Activos: 3.195.247.000	En las Coop. Fondos Sociales en el pasivo, para ir agotando durante el año, aplicados en auxilios Asociados																
Compuesto por:																	
Es. term: 2.666.558.789																	
Prop, P/ta y Equipo: 261.811.029																	
Efectivo: 71.000.000																	
Valorizaciones: 102.000.000	En empresas normales se reparten dividendos																
Otros (p.ej. cobros): 93.000.000																	
<p>PROCESOS EN LOS QUE SE TIENE ENCUENTA LA ESTRUCTURA FINANCIERA PARA HACER INVERSIÓN</p> <p>Por no tener excedentes de dinero ya que todo se presta; no es importante una política de inversiones, a no ser que se vaya a destinar recursos para Activos fijos y tecnología.</p>	<p>VINCULACIÓN DE PLANEACIÓN FINANCIERA, ESTRUCTURA FINANCIERA Y SISTEMA DE COSTO</p>																

DISEÑADA POR: DISNEY HOYOS URREGO

**Anexo cuatro: Encuesta para el área de costos.**

**DISEÑO DE ESTRATEGIAS DE MEJORAMIENTO FINANCIERO CON BASE EN LA PLANEACIÓN FINANCIERA, LA ESTRUCTURA FINANCIERA Y EL SISTEMA DE COSTOS DE LA COOPERATIVA MULTIACTIVA DE LA CIUDAD DE MEDELLIN**

**ENCUESTA ÁREA DE COSTOS**

ENCUESTAS PARA EL ÁREA DE COSTOS			OBSERVACIONES
¿La empresa registra los costos según su proveniencia, financiación o administrativos, directos e indirectos?	SI	NO	Todo los costos, a excepción de los financieros son fijados
¿Cómo clasifican los costos y gastos, dentro del proceso de servicio?			Operacionales y no operacionales
¿La empresa cuenta con un presupuesto de costos que contribuye a la planeación estratégica?	SI	NO	
¿Se conoce la estructura de costos del servicio	SI	NO	Nómina, Alquiler Cobros Pólizas y gastos como: sistemas
¿Se conocen los comportamientos históricos de los costos?	SI	NO	Propiedad, Comunicaciones si permiten datos comparativos
¿Cómo analizan los costos y gastos del periodo			Por 1/2 de variables como presupuestales, comparati años anteriores, comparación con tendencias (Inflación).
¿Emplean los directivos la información de costos para definir estrategias?	SI	NO	¿CUÁLES ESTRATEGIAS? las definidas en Plan Estratégico de Servicios Sociales, 2. Crecimiento
¿Se emplea la información de costos para tomar decisiones de inversión, financiación y distribución de excedentes?	SI	NO	¿CUÁLES DECISIONES? (3. Otros Actividades productivas) como repartir el excedente en la asamblea, si hay excedente se aplica al apalancamiento financiero si aplica aplica en el de fondos o ahorro
¿Se emplea la información de costos para fijar precios?	SI	NO	
¿Se retroalimenta a las áreas respecto a sus variaciones de costos?	SI	NO	
¿Se han identificado las áreas en las que existe un potencial de reducción de costos?	SI	NO	¿CUÁLES ÁREAS? No se áreas, en conceptos, tales como Servicios públicos y papel
¿Cuáles son las estrategias o herramientas para la optimización de los costos y gastos			Política de austeridad y control y seguimiento a los períodos mensuales

ADAPTADA DE GAVIRIA, ANIVAL (S.F.) EN EL MARCO DEL CURSO EVALUACIÓN DE PROYECTOS

① fijación de tasas de interés  
 ② No aplica.

## 9. REFERENTES BIBLIOGRÁFICOS

Atlantic International University (s.f.). *Los sistemas de costos*. Recuperado diciembre 3 de 2015, de <http://cursos.aiu.edu/Contabilidad%20de%20Costos%20Historicos/PDF/Tema%202.pdf>

Bastidas Delgado, O, Y. Richer ,M. (2001). Economía social y economía solidaria: intento de definición. *CAYAPA Revista Venezolana de Economía Social*, 1(1). Recuperado octubre 15 de 2015, de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=62210102>

Cattani, A.(Organizador) (2004). *La otra economía*. Argentina: Editorial Altamira. Recuperado octubre 16 de 2015, de <http://www.oescj.org.ec/pdf/biblioteca/libros/LaOtraEconomia-VariosAutores.pdf#page=151>

Companys Pascual, R. y Corominas Subías, A. (1988) *Planificación y rentabilidad de proyectos industriales*. Barcelona, España: Marcombo S.A. Recuperado diciembre 1 de 2015, de [https://books.google.com.co/books?id=6PNr1sPd-AoC&pg=PA31&lpg=PA31&dq=concepto+de+inversi%C3%B3n&source=bl&ots=iXjK45-LLe&sig=qvxT5XTKp6No1Mtm4jYpb\\_tW540&hl=es-419&sa=X&ved=0ahUKEwj0kYGc4b\\_JAhVM6SYKHResDZA4ChDoAQg4MAU#v=onepage&q=concepto%20de%20inversi%C3%B3n&f=false](https://books.google.com.co/books?id=6PNr1sPd-AoC&pg=PA31&lpg=PA31&dq=concepto+de+inversi%C3%B3n&source=bl&ots=iXjK45-LLe&sig=qvxT5XTKp6No1Mtm4jYpb_tW540&hl=es-419&sa=X&ved=0ahUKEwj0kYGc4b_JAhVM6SYKHResDZA4ChDoAQg4MAU#v=onepage&q=concepto%20de%20inversi%C3%B3n&f=false)

Gaviria, E. (s.f.) *Planeación financiera*. Material del curso evaluación de proyectos. Especialización en Finanzas. Medellín: FUNLAM.

González García, C. y Serpa Cruz, H. (s.f.). *Generalidades de la contabilidad y sistemas de costos*. Recuperado diciembre 3 de 2015, de <http://www.gerencie.com/generalidades-de-la-contabilidad-y-sistemas-de-costos.html>

Lavolpe, A. (s.f.). *Los sistemas de costos y la contabilidad de gestión: Pasado, presente y futuro*. Recuperado noviembre 8 de 2015, de [eco.unne.edu.ar/contabilidad/costos/VIIIcongreso/156.doc](http://eco.unne.edu.ar/contabilidad/costos/VIIIcongreso/156.doc)

Ley 79 de 1988. "Por la cual se actualiza la Legislación Cooperativa". Santafé de Bogotá, Colombia, 23 de diciembre de 1988. Recuperada septiembre 13 de 2015, de <http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=9211>

Ley 494 del 1998. "por la cual se determina el marco conceptual que regula la economía solidaria...". Santafé de Bogotá, Colombia, 4 de agosto de 1998. Recuperada septiembre 13 de 2015, de <https://www.ccb.org.co/content/download/4831/61208/file/Ley%20454%20DE%201998.pdf>.

Quintero Pedraza, J. (2009). *Planificación Financiera*. Villa Clara, Cuba: Emprestur, S.A. Recuperado diciembre 1 de 2015, de <http://www.eumed.net/ce/2009b/jcqp3.htm>

Rodríguez Puente, E. (s.f.). *El Proceso de Planeación Financiera: La Estrategia y la Operación dentro de la Visión Financiera*. México: Editorial PERSYS. Recuperado octubre 15 de 2015, de <http://www.persys.com.mx/articulos/planeacionfinanciera.pdf>

Rojas Medina, R. (2007). *Sistemas de Costos, un proceso para su implementación*. Manizales, Colombia: Universidad Nacional de Colombia. Recuperado diciembre 2 de 2015, de <http://www.bdigital.unal.edu.co/6824/5/97895882800907.pdf>

Sánchez Cabrera, Á. (2006) *Análisis crítico de la estructura organizacional en las OFCC. Gestión económica, gestión financiera y enfoques de administración en las organizaciones de carácter social: Un estudio a la luz de la teoría de la organización (1980-2000)*. Berlín: Freie Universität. Tesis doctoral disponible en <http://www.eumed.net/tesis-doctorales/2006/asc/>

Sanz, J. D. (1993). Las necesidades de financiación de las cooperativas en la perspectiva del mercado único. *CIREIC: España, Revista de economía pública, social y cooperativa*, (13), 102-122.