



## CLÁUSULA DE CESIÓN DE DERECHO DE PUBLICACIÓN DE TESIS

Yo.....Mariano Barrero Camallagua.....

autor/a de la tesis titulada:

### EFFECTO FINANCIERO EN LA DEVOLUCIÓN DE APORTES EN LA COOPERATIVA COTES LTDA. GESTIÓN 2010

mediante el presente documento, declaro que la obra mencionada es de mi exclusiva autoría y producción. Esta tesis ha sido elaborada como uno de los requisitos previos para la obtención del título de: “**Magíster en Administración de Empresas**” en la Universidad Andina Simón Bolívar, Sede Central Sucre.

#### Cesión de Derechos:

1. **Derechos Cedidos:** A partir de la fecha de la defensa de grado, cedo a la Universidad Andina Simón Bolívar, Sede Central Sucre, los derechos exclusivos de reproducción, comunicación pública, distribución y divulgación de la obra. La Universidad está autorizada a utilizar esta obra por cualquier medio, actualmente conocido o que se desarrolle en el futuro, siempre y cuando dicha utilización no se realice con fines de lucro. Esta cesión incluye la reproducción total o parcial en formatos virtual, electrónico, digital, u óptico, así como su uso en red local e Internet.
2. **Responsabilidades del Autor:** Declaro que, en caso de presentarse cualquier reclamación o demanda por parte de terceros respecto de los derechos de autor de la obra mencionada, asumiré toda la responsabilidad legal frente a dichos terceros y frente a la Universidad, incluyendo, sin limitación, la defensa de tales reclamaciones y el mantenimiento de la Universidad indemne frente a las mismas.
3. **Entrega de Ejemplares:** En esta fecha, entrego a la biblioteca de la Universidad un ejemplar de la obra y sus anexos, en formatos impreso y digital o electrónico.

Fecha.....29/07/2025.....

Firma:..........



**UNIVERSIDAD ANDINA SIMÓN BOLÍVAR  
SEDE CENTRAL  
Sucre – Bolivia**

**MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**EFFECTO FINANCIERO EN LA DEVOLUCIÓN DE APORTES EN LA  
COOPERATIVA COTES LTDA. GESTIÓN 2010**

Tesis presentada para optar al Grado  
Académico de Magíster en Administración  
de Empresas

**MAESTRANTE: MARIANO BARRERO CAMLLAHUA**

**Sucre – Bolivia**

**2025**



**UNIVERSIDAD ANDINA SIMÓN BOLÍVAR  
SEDE CENTRAL  
Sucre – Bolivia**

**MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**EFFECTO FINANCIERO EN LA DEVOLUCIÓN DE APORTES EN LA  
COOPERATIVA COTES LTDA. GESTIÓN 2010**

Tesis presentada para optar al Grado  
Académico de Magíster en Administración  
de Empresas

**MAESTRANTE: MARIANO BARRERO CAMLLAHUA**

**TUTOR: FELIPE ALVAREZ FERREL**

**Sucre – Bolivia**

**2025**

## **DEDICATORIA**

A mis queridos hijos, Bahir Alejandra Barrero Villalba, Mariana Barrero Villalba y Ulises Debran Barrero Villalba, quienes son mi fuente de motivación y energía, impulsándome a avanzar y alcanzar los objetivos que me he propuesto.

## **AGRADECIMIENTOS**

En primer lugar, agradezco a Dios por haberme permitido llegar hasta aquí y por brindarme la salud y fortaleza para avanzar cada día.

A la Universidad Andina Simón Bolívar, por las enseñanzas brindadas durante el tiempo de mi maestría cursada. Así mismo, agradezco a cada uno de los docentes, quienes con esfuerzo y dedicación me brindaron sus conocimientos y guiaron mis pasos a lo largo de mi maestría.

A mi tutor, Ms.C. Felipe Álvarez Ferrel, por haberme guiado en la elaboración de esta investigación. Su esfuerzo, dedicación y conocimiento fueron fundamentales para orientar mi tesis de la mejor manera.

## RESUMEN

El presente trabajo de investigación plantea el efecto financiero en la devolución de aportes en la cooperativa COTES LTDA. En la gestión 2010. Así mismo, se plantea analizar este impacto con el propósito de comprender como esta acción ha afectado la situación económica general.

En el capítulo I. se analizan los conceptos necesarios para lograr un mejor entendimiento sobre el tema de investigación, así mismo se realizan un análisis estadístico, con el fin de poder plantear el efecto financiero en la devolución de aportes.

En el capítulo II. Se efectúa el diagnostico de COTES LTDA. Para analizar la situación financiera y económica de la misma, también se hizo el análisis de los fallos en la estructura financiera y que se refleja en el balance general, utilizando los métodos de análisis vertical y el método de análisis horizontal

En el capítulo III. Se establecen las principales causas de la actual situación financiera que son causas internas y externas.

Por último, se presentaron las conclusiones y recomendaciones dirigidas a COTES LTDA., a la Universidad Andina y a cualquier persona interesada en proseguir con investigaciones relacionadas.

## **ABSTRACT**

The present research work proposes the financial effect on the return of contributions in the COTES LTDA cooperative. In the 2010 management. Likewise, it is proposed to analyze this impact with the purpose of understanding how this action has affected the general economic situation.

In chapter I, the necessary concepts are analyzed to achieve a better understanding of the research topic, and a statistical analysis is also carried out, in order to be able to propose the financial effect on the return of contributions.

In chapter II. The diagnosis of COTES LTDA is made. To analyze its financial and economic situation, the analysis of the failures in the financial structure was also carried out and reflected in the balance sheet, using the vertical analysis methods and the horizontal analysis method.

In chapter III. The main causes of the current financial situation are established, which are internal and external causes.

Finally, the conclusions and recommendations addressed to COTES LTDA., the Andean University and anyone interested in continuing with related research were presented.

## ÍNDICE DE CONTENIDO

<b>RESUMEN.....</b>	<b>iii</b>
<b>ABSTRACT.....</b>	<b>iv</b>
<b>INTRODUCCIÓN.....</b>	<b>x</b>
Antecedentes.....	x
Estado del arte .....	xi
Situación problemática .....	xi
Problema científico .....	xiii
Objeto de estudio .....	xiii
Objetivos .....	xiii
Objetivo general .....	xiii
Objetivos específicos.....	xiii
Justificación .....	xiv
Diseño metodológico .....	xiv
Tipo de estudio .....	xiv
Métodos de investigación .....	xv
Método analítico .....	xv
Método comparativo .....	xv
Método estadístico.....	xv
Método exploratorio.....	xv
Técnicas de investigación.....	xvi
Revisión documental .....	xvi
Entrevista.....	xvi
Población.....	xvi
<b>CAPÍTULO I. MARCO TEÓRICO Y REFERENCIAL .....</b>	<b>1</b>
1.1 Las telecomunicaciones.....	1
1.2 Las cooperativas .....	1
1.3 El cooperativismo.....	5

1.4	Características básicas .....	7
1.5	Organización alternativa.....	9
1.6	Administración de recursos humanos .....	17
1.7	Capital.....	19
1.8	Utilidad .....	20
1.9	Utilidad ordinaria .....	20
1.10	Utilidades retenidas.....	20
1.11	Utilidad por acciones .....	21
1.12	Parte sociales.....	21
1.13	Capital social.....	21
1.14	Capital financiero .....	22
1.15	Reservas.....	22
1.16	Ratios financieros.....	22
1.17	Cocientes de liquidez .....	23
1.18	Cocientes de endeudamiento.....	24
1.19	Cocientes de eficiencia .....	24
1.20	Tasas de crecimiento .....	25
1.21	Márgenes .....	25
1.22	Rentabilidad .....	25
1.23	Estructura de activos.....	26
1.24	Estructura de pasivos.....	26
	<b>CAPÍTULO II. DIAGNÓSTICO Y/O TRABAJO DE CAMPO.....</b>	<b>27</b>
2.1	Objetivos.....	27
2.2	Métodos de análisis .....	27
2.3	Estados financieros del periodo de análisis.....	27
2.4	Métodos de análisis vertical .....	30
2.4.1	Procedimiento de porcentajes integrales del balance general.....	30
2.4.2	Procedimiento de porcentajes integrales del estado de resultados .....	34

2.4.3	Procedimiento de razones simples o ratios .....	39
2.4.4	Ratios de estructura .....	39
2.4.5	Ratios de liquidez .....	40
2.4.6	Ratios de solvencia .....	41
2.4.7	Ratios de rentabilidad .....	42
2.4.8	Ratios de rotación .....	43
2.5	Método de análisis horizontal .....	44
2.5.1	Procedimiento de tendencias .....	44
2.6	Resultados de la entrevista realizada al presidente del consejo de administración, consejo de vigilancia y gerente general, de la cooperativa COTES.....	46
2.7	80% dejó el teléfono fijo .....	48
2.8	Soluciones .....	48
2.9	Deuda a los trabajadores .....	48
<b>CAPÍTULO III. DISCUSIÓN.....</b>		<b>49</b>
3.1	Causas externas de la actual situación financiera.....	49
3.2	Causas internas de la actual situación financiera.....	50
<b>CAPÍTULO IV. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....</b>		<b>52</b>
4.1	Conclusiones.....	52
4.2	Recomendaciones .....	54
<b>BIBLIOGRAFÍA.....</b>		<b>56</b>

**ÍNDICE DE CUADROS**

Cuadro 1. Paradigmas Básicos de Gestión Estratégica.....	13
Cuadro 2. Balance General Comparativo .....	28
Cuadro 3. Estado de Resultados Comparativo .....	29
Cuadro 4. Reducción a Porcientos Integrales del Balance General.....	30
Cuadro 5. Reducción a Porcientos Integrales del Balance General.....	32
Cuadro 6. Reducción a Porcientos Integrales Estado de Resultados .....	34
Cuadro 7. Reducción a Porcientos Integrales Estado de Resultados .....	36
Cuadro 8. Datos Proyectados del Estado de Resultados .....	45

**ÍNDICE DE GRÁFICOS**

Gráfico 1. Relaciones: Proceso Administrativo- Funciones Administrativas.....	9
Gráfico 2. Estructura del Activo 2009 .....	31
Gráfico 3. Estructura Del Pasivo 2009 .....	31
Gráfico 4. Estructura del Activo 2010 .....	33
Gráfico 5. Estructura del Pasivo 2010.....	33
Gráfico 6. Ingresos y Egresos del 2009 .....	35
Gráfico 7. Estructura de los Ingresos 2009.....	35
Gráfico 8. Estructura de los Costos 2009 .....	36
Gráfico 9. Ingresos y Egresos de Explotación 2010 .....	37
Gráfico 10. Estructura de los Ingresos 2010.....	38
Gráfico 11. Estructura de los Costos 2010 .....	38
Gráfico 12. Ingresos y Costos de Explotación .....	45
Gráfico 13. Déficit .....	46

## INTRODUCCIÓN

### Antecedentes

Armando Álvarez Santibáñez, Honorable Alcalde Municipal de Sucre; Juan José Ameller, Contralor Departamental; Daniel de la Parra, Administrador del Tesoro Municipal; y el Dr. Eduardo Gantier, Fiscal de partido de la Capital, fueron los principales promotores del establecimiento de un servicio telefónico en Sucre. Convocaron la suscripción de acciones para formar una nueva sociedad, iniciando los trámites en 1944. En enero de 1946, se firmó un contrato con la compañía TELEFONAKTIEBOLAGET L.M. ERICSSON para instalar una central telefónica Ericsson con capacidad para 500 líneas. En 1950, se obtuvo la aprobación de Estatutos y Personería Jurídica, y el 20 de agosto de ese año se inauguró el servicio con 320 líneas en operación. En 1951 se creó Teléfonos Automáticos Sucre Sociedad Anónima (TASSA), y la central se instaló en el edificio de la Plaza 25 de mayo, propiedad de la empresa, operando bajo esa denominación hasta 1985.

El 29 de agosto de 1985, la XVIII Asamblea General Ordinaria de la Asociación Boliviana de Empresas Telefónicas (ABET), en cumplimiento del Art. 75 inciso h) del D.S. 21060/85, ordenó la transformación de su estructura social, convirtiéndose en una Sociedad Cooperativa bajo el nombre de Cooperativa de Teléfonos Automáticos Sucre Limitada "COTES Ltda.". En 1996, la cooperativa emprendió un proceso de modernización tecnológica, adaptándose a las normativas de la Superintendencia de Telecomunicaciones. Se instalaron equipos en la Central Digital EWSD para manejar 8000 líneas, actualizando tanto el software como el hardware de la central. Esto permitió ofrecer mayor rapidez y versatilidad con tecnología de punta y paquetes informáticos avanzados. En diciembre de 1997, se desactivaron las centrales analógicas AGF y ARF, consolidando el servicio a través del moderno sistema digital. Esto permitió a la cooperativa ofrecer servicios adicionales a sus socios y usuarios, como desvío de llamadas, llamada en espera, llamada tripartita y detección de llamadas maliciosas, representando un avance significativo posible solo con el sistema digital.

En el año 2005 surge la propuesta de la devolución de aportes por un monto de \$us. 500, la

que se materializa recién el año 2010 a través de una resolución N° 059/2009 del Consejo de Administración de COTES Ltda.

Como efecto de esta decisión tomada se establecieron con carácter general nuevos valores de Certificados de Aportación: En el Municipio de Sucre \$us. 1.100, mientras que en el Municipio de Yotala alcanzó a 1.500.

La disminución del Fondo Social Cooperativo, reportó para la empresa \$us. 10.487.600 de erogación, repartidos entre 21.020 socios vigentes al 19 de diciembre de 2009.

### **Estado del arte**

Guadalupe (2008), en su investigación titulada “Devolución del saldo a favor del exportador y su relación con el capital de trabajo de las Micro y Pequeñas Empresas exportadoras del sector textil, La Victoria 2008,” realizada en la Universidad César Vallejo – Chiclayo – Perú, se propuso determinar la relación entre la gestión de la devolución del saldo a favor y las inversiones realizadas para mejorar el capital de trabajo. El estudio concluyó que los recursos obtenidos efectivamente se invierten en el capital de trabajo para incrementar la capacidad productiva de las cooperativas. Estos fondos se destinan a la adquisición de equipos y materia prima, lo que a su vez aumenta los volúmenes de exportación y genera mayores ganancias.

Pérez (2019), en su tesis titulada Relación entre la administración financiera y la rentabilidad de la Cooperativa Agraria El Gran Saposoa Ltda. 2016, presentada para obtener el título de Maestro en Administración de Negocios y Relaciones Internacionales (MBA) en la Escuela de Posgrado de la Universidad César Vallejo, centró su investigación en analizar la relación entre la administración financiera y la rentabilidad. La investigación concluyó que existe una relación significativa entre estas dos variables. Pérez demostró que una adecuada gestión financiera se traduce en mejores resultados de rentabilidad, reflejándose en el estado de ganancias y pérdidas. Una gestión financiera eficaz implica inversiones apropiadas en la empresa, lo que lleva a obtener mayores beneficios económicos.

Mora (2015), en su tesis La Gestión Financiera como Factor Determinante en la Rentabilidad de la Cooperativa de Ahorro y Crédito El Sagrario Ltda., realizada en la Universidad Técnica de Ambato, Ecuador, se enfocó en analizar si la gestión financiera influye en la rentabilidad. El estudio concluyó que la cooperativa carece de un plan adecuado para invertir las ganancias generadas anualmente por sus actividades económicas. Mora sugirió que implementar un proceso de inversión más efectivo podría maximizar las ganancias y ayudar a la cooperativa a alcanzar sus objetivos organizacionales. Además, recomendó establecer una política de reconocimiento para los colaboradores, con el fin de aumentar su motivación y, en consecuencia, mejorar el rendimiento laboral, lo que sin duda traerá mejores resultados para la institución.

### **Situación problemática**

El mercado de telecomunicaciones fijas en Bolivia es uno de los más complejos de América Latina, dominado principalmente por cooperativas regionales y por Entel, la empresa estatal encargada del servicio de larga distancia. Boliviatel, un operador de larga distancia

formado por la asociación de varias cooperativas, junto con algunos operadores nuevos, atienden principalmente al mercado corporativo en los principales centros urbanos del país, como La Paz, Santa Cruz y Cochabamba.

Las cooperativas bolivianas han dependido históricamente de la telefonía fija como su principal fuente de ingresos. Sin embargo, su relevancia ha disminuido en los últimos años debido al auge de la telefonía móvil, que alcanzó 8,97 millones de líneas en 2012, con una tasa de penetración del 87,24%. Este cambio ha llevado a una flexibilización en los requisitos para obtener una línea telefónica. En el pasado, era necesario ser miembro de la cooperativa y adquirir una acción por aproximadamente US\$ 1.500 para acceder a una línea. Actualmente, se puede obtener una línea fija sin ser miembro, aunque con tarifas más elevadas, y el valor de las acciones ha caído alrededor de un 50% en este periodo.

A pesar sobre estas medidas para fomentar la adopción de la telefonía fija, el número de líneas ha crecido moderadamente en los últimos seis años, con una Tasa Anual de Crecimiento Compuesto (CAGR) del 3,30% para el período 2006/2011. Bolivia se encuentra en los últimos lugares de América Latina en términos de penetración del servicio por hogar, con una tasa del 28,27% frente a un promedio regional del 66,33% en 2011. En 2006, había 666.185 líneas activas en telefonía fija en Bolivia; para 2011, esta cifra solo había aumentado a 780.000. En contraste, las líneas activas de telefonía móvil crecieron de 2,74 millones a 8,36 millones en el mismo período.

En este escenario, varias cooperativas han optado por ofrecer servicios de banda ancha y televisión por suscripción con el objetivo de diversificar sus ingresos y mantener la estabilidad financiera. Sin embargo, la televisión por suscripción no ha logrado un impacto significativo en la mejora de sus balances, debido a su lento crecimiento, provocado por la cobertura limitada de las redes de las cooperativas y las altas inversiones requeridas para su expansión. Asimismo, los servicios de Internet fijo en Bolivia enfrentan diversas limitaciones estructurales, entre ellas los elevados costos de conexión internacional, lo cual se traduce en tarifas altas para los usuarios finales. La mayor barrera para el Internet fijo radica en la competencia de los operadores móviles —Entel, Viva y Tigo—, que proporcionan acceso a Internet móvil con precios y velocidades competitivos, así como la ventaja de la movilidad y amplia cobertura. De los 9.670.000 usuarios de telefonía móvil, el 45% corresponde a Entel, el 26% a Viva y el 29% a Tigo. El crecimiento de las conexiones móviles ha sido del 300% entre 2005 y 2012.

A pesar de que las cooperativas operan como entidades sin fines de lucro, la viabilidad a largo plazo del sector dependerá de la habilidad de sus líderes para identificar nuevas estrategias que generen mayores ingresos y posibiliten nuevas inversiones. Sin embargo,

algunas decisiones recientes han afectado negativamente al Fondo Social Cooperativo de COTES. Los estados financieros de los últimos años reflejan disminuciones en los principales indicadores, y la imagen corporativa de COTES se ha visto deteriorada. Los Certificados de Aportación de COTES no tienen un valor en el mercado correlacionado con el valor nominal en los libros de la empresa. Para 2014, COTES acumuló un déficit de Bs 54 millones, además de los Bs 13 millones del año 2013, con una pérdida técnica del 43%, según sus directivos. Entre las causas atribuidas a esta situación se encuentran la reducción de tarifas en 2006, la devolución de 500 dólares en 2010 y proyectos que no generaron una tasa interna de retorno positiva.

### **Problema científico**

¿Cómo influyó la devolución de aportes realizada por la cooperativa COTES Ltda. durante la gestión del año 2010 en su situación financiera, y cuál fue el efecto a corto y largo plazo?

### **Objeto de estudio**

El objeto de estudio es analizar el efecto financiero derivado de la devolución de aportes realizada por la cooperativa COTES Ltda. durante la gestión del año 2010.

### **Objetivos**

#### **Objetivo general**

Analizar el impacto financiero de la devolución de aportes efectuada por la cooperativa COTES Ltda. durante la gestión 2010, con el propósito de comprender cómo esta acción ha afectado la situación económica general.

#### **Objetivos específicos**

- Examinar los estados financieros de la cooperativa COTES Ltda. correspondientes al año 2010 para identificar los montos y detalles de la devolución de aportes.
- Evaluar la liquidez de la cooperativa durante el año 2010, analizando cómo la devolución de aportes afectó los niveles de efectivo y otros activos líquidos.
- Investigar la estabilidad financiera de la cooperativa, centrándose en la relación entre la devolución de aportes y la estructura de capital, deuda y patrimonio neto.
- Analizar el impacto a corto y largo plazo de la devolución de aportes en la sostenibilidad financiera de la cooperativa, considerando factores como la generación de ingresos, rentabilidad y capacidad para afrontar compromisos financieros.

## **Justificación**

La elaboración de una tesis sobre un tema tan controvertido como es la devolución de aportes en la cooperativa COTES Ltda., permite dar luces sobre los efectos financieros que pudiesen haber acarreado decisiones en momentos en que las Cooperativas Telefónicas sufren de pérdidas y disminuciones en sus mercados de clientes, repercutiendo ello en sus estados financieros.

El tema es neurálgico en la Cooperativa, ello es, por que depende de la correcta toma de decisiones sobre los aportes, con base en un razonamiento técnico adecuado para no eliminar su Fondo Social Cooperativo y para evitar poner en riesgo su funcionamiento y prevenir una quiebra técnica.

Por lo tanto, la premisa general de esta investigación es ¿En qué consiste la devolución de aportes?, lo anterior porque sus efectos sobre una gestión deficiente pueden incluso poner en riesgo la viabilidad de la empresa. Por ello, surgen preguntas secundarias que serán respondidas con el estudio ¿Cuál es el principal motivo de la devolución de aportes?; ¿Qué beneficios tiene la devolución de aportes para la Cooperativa?

El principal objetivo del tema a desarrollar es analizar los efectos financieros que tiene el devolver aportes a los socios, así como conocer cómo surge la necesidad de la devolución de aportes.

Es importante también acotar que la actual situación financiera de COTES, puede ser reflejo no solo de la gestión financiera, sino también es necesario incorporar algunos otros elementos que pudiesen estar afectando a los costos de la empresa.

## **Diseño metodológico**

### **Tipo de estudio**

La investigación retrospectiva se define como un tipo de estudio que se centra en analizar eventos pasados, examinando datos históricos y registros para comprender y contextualizar fenómenos ocurridos en un periodo Babbie (2009).

La investigación descriptiva es un tipo de estudio que se centra en detallar las características, propiedades o comportamientos de un fenómeno sin intervenir en las variables ni establecer relaciones causales. Según Kerlinger y Lee (2002).

El tipo de estudio propuesto es un análisis retrospectivo y descriptivo de la devolución de aportes llevada a cabo por la cooperativa COTES Ltda. durante la gestión del año 2010. Este enfoque implica examinar y describir detalladamente los eventos financieros ocurridos

en ese período para comprender el impacto y las implicaciones de la devolución de aportes en la situación financiera de la cooperativa.

## **Métodos de investigación**

### **Método analítico**

“El método analítico es aquel método de investigación que consiste en la desmembración de un todo descomponiéndose en sus partes o elementos para observar las causas, naturaleza y los efectos. El análisis es la observación y examen de un hecho en particular” (Coca, 2017).

En esta investigación se utilizó el método analítico para compilar los datos de los estados financieros detalladamente para descomponer la información y comprender los elementos clave relacionados con la devolución de aportes.

### **Método comparativo**

“El método comparativo es un método de investigación, recolección y análisis de información que consiste en la comparación de dos o más procesos, documentos, conjuntos de datos u otros objetos” (Ortega, 2009).

Este método forma parte de la investigación ya que se utilizará para comparar datos financieros antes y después de la devolución de aportes para identificar patrones, tendencias y cambios significativos.

### **Método estadístico**

“El método estadístico consiste en procedimientos para manejar datos cuantitativos y cualitativos mediante técnicas de recolección, recuento, presentación, descripción y análisis. El método estadístico permite comprobar hipótesis o establecer relaciones de causalidad en un determinado fenómeno” (Barreto-Villanueva, 2012).

Utilizar el método estadístico para analizar la variabilidad de los datos financieros y evaluar la significancia de las diferencias antes y después de la devolución de aportes.

### **Método exploratorio**

“El método exploratorio es aquella que se efectúa sobre un tema u objeto desconocido o poco estudiado, por lo que sus resultados constituyen una visión aproximada de dicho objeto, es decir un nivel superficial de conocimiento” (Fidias, 2006).

En el presente trabajo de investigación se utilizó la encuesta como método exploratorio para explorar las percepciones y experiencias de los miembros de la cooperativa en relación con la devolución de aportes.

## **Técnicas de investigación**

“Se conoce como técnicas de investigación, a aquellas herramientas e instrumentos que acompañan al proceso de investigación en su aproximación al fenómeno de estudio, pues le permite la obtención de los datos, su análisis y la presentación de los resultados” (Barraza, 2010).

### **Revisión documental**

“La revisión documental es una técnica en la cual se recurre a información escrita, ya sea bajo la forma de datos que puedan haber sido producto de medición hecha por otros, o como textos que en sí mismos constituyen los eventos de estudio” (Hurtado, 2006).

Esta técnica de investigación servirá para comprender el contexto más amplio en el que se inserta la investigación, proporcionando evidencia empírica y teórica para respaldar argumentos y conclusiones, todo esto contribuye a la calidad y validez del tema de investigación.

### **Entrevista**

“La entrevista es una conversación dirigida entre el investigador y un individuo o grupo de individuos con el propósito de recolectar información” (RICHARDS, 1992: 303).

La entrevista permitirá obtener información de primera mano de personas clave involucradas en el proceso, como miembros de la cooperativa, directivos, contadores, etc. Este instrumento brinda una perspectiva detallada y realista sobre el tema, enriqueciendo la investigación y proporcionando datos que no están disponibles en fuentes escritas.

### **Población**

La población se refiere al conjunto de elementos que comparten características comunes. En este caso, está conformada por los principales tomadores de decisiones y los estados financieros correspondientes, con las variables pertinentes para los análisis a realizar.

## **CAPÍTULO I. MARCO TEÓRICO Y REFERENCIAL**

### **1.1 Las telecomunicaciones**

“La aplicación de tecnologías modernas no se debe a iniciativas de las operadoras, ya que con la globalización en todo el mundo se produce el desarrollo de los servicios de valor agregado, el aprovechamiento de una dinámica empresarial por la competencia y la incorporación de inversiones en un mercado abierto” (Roberts, 2013).

“El sistema de las telecomunicaciones en Bolivia tiene una estructura distinta de las de otros países: en un mercado totalmente abierto, compiten alrededor de 20 empresas, entre aquellas conformadas por capitales privados y las organizadas bajo el régimen de cooperativas, tanto en la telefonía fija, celular, Internet, televisión por cable y otros medios de comunicación” (Roberts, 2013).

En este contexto, “ENTEL (Empresa Nacional de Telecomunicaciones) ocupaba una posición de liderazgo tanto en telefonía fija como celular y en todos los servicios de telecomunicaciones de valor agregado” (Mercado, 2017).

“La apertura del mercado de las telecomunicaciones en Bolivia se produjo tras un periodo de transición después del monopolio que tenía la estatal Empresa Nacional de Telecomunicaciones (ENTEL) y la veintena de cooperativas telefónicas en cada una de las principales ciudades del país que hoy conforman la competencia” (Mercado, 2017)

### **1.2 Las cooperativas**

Es muy difícil determinar el origen de los primeros momentos del cooperativismo, como ocurre en todos aquellos hechos que han tenido lugar en los tiempos antiguos. Pero debido a la índole de las operaciones mercantiles, a la forma como estas se realizaban y sobre todo el carácter individualista que dominaba en la época, el cooperativismo no pudo tener grandes desenvolvimientos, ya que su base fundamental es el sentimiento colectivo (Zamora, 2017).

Una cooperativa es un grupo de personas que, de manera voluntaria, han decidido colaborar, reuniendo sus recursos y trabajando en conjunto para alcanzar un objetivo común, ya sea económico o social, en una empresa conjunta y financieramente sostenible. Este tipo de organización debe ser gestionada de forma democrática por sus miembros; sin embargo, la administración diaria puede ser delegada a profesionales cualificados que no formen parte de la cooperativa, bajo la supervisión de un comité de miembros elegidos democráticamente. En una cooperativa, cada miembro tiene una participación y un voto. (Food and Agriculture Organization, 2015).

“En términos económicos la cooperación va más allá de la simple asociación de individuos que buscan llegar a un objetivo común, pues quienes se agrupan en cooperativas, lo hacen buscando una alternativa a las formas de organización que prevalecen en la economía capitalista” (Olvera, 2001).

De las organizaciones de tipo cooperativista más importantes que aparecen en la edad media se señalan las formadas por las corporaciones dedicadas a las compras de materias primas o vendedores en común de sus productos. En los tiempos modernos, es decir, al comienzo del siglo XVII, es cuando empieza a desarrollarse en forma concreta y ordenada el régimen cooperativista (Geraldine & Cárdenas, 2017).

"Las primeras cooperativas surgieron impulsadas por el entusiasmo de algunos promotores que las consideraban un modelo de asociación idealista. Después de la Guerra del Chaco, los excombatientes que permanecieron en el sureste del país, alentados por la promesa del Comando Militar en 1935 de recibir tierras, semillas, herramientas, entre otros recursos, organizaron un tipo de cooperativa 'sui generis'." de cooperativas, en las que lo único era el vínculo de la tierra en que trabajaban, desarrollando labores de producción y mercado en forma individual" (Sánchez, 2008).

Desde el punto de vista etimológico la palabra Cooperativismo, son vocablos nuevos que derivan de la palabra **Cooperación**.

Por lo que cooperativismo es todo aquello que se halla basado en la cooperación, en tanto que Cooperación quiere decir obrar, trabajar o hacer algo precisamente con la ayuda de los demás" (Sejillas, *et al*, 2019).

La institución Cooperativa es pues una forma de asociación popular, autónoma y democrática, es decir una sociedad de personas constituidas en una empresa colectiva, cuya finalidad es eliminar el lucro y satisfacer las necesidades comunes de sus integrantes por medio de la solidaridad en el trabajo o en el beneficio de todos los miembros de una comunidad" (Sejillas, *et al*, 2019).

“La cooperativa pionera se creó para el desarrollo de actividades de consumo, sin embargo, la cooperación sistemática incursionó en otros campos a tal grado que hoy podemos considerar que están presentes en cualquier campo de la vida económica y social” (Eguía, 2002).

“La cooperativa se identifica de diversas maneras, cada país tiene su propia forma de clasificar; algunos lo hacen considerando su naturaleza, otros a partir de su actividad, su nivel o su ubicación. Existen tres criterios para clasificar la cooperativa: 1) Según el lugar de su ubicación (urbana y rural); 2) Según la actividad productiva, pueden ser de producción o

consumo (cooperativas de profesionales y de no profesionales); y 3) Según la naturaleza de sus actividades (de consumo, trabajo asociado, compra común, transporte, vivienda, salud y pesca, entre otras)” (Kaplan y Drimer, 1975).

Desde una perspectiva diferente, estos autores organizan a las cooperativas basándose en la naturaleza de sus funciones, la variedad de estas y su nivel de organización dentro de estructuras federativas. La primera categoría incluye cooperativas de distribución, como las de consumo, previsión y aquellas especializadas en sectores como crédito, seguros, vivienda y electrificación, entre otros. También se encuentran las cooperativas dedicadas a la comercialización de productos, que agrupan a agricultores, pescadores o artesanos, así como las cooperativas de trabajo, que reúnen a obreros, técnicos o profesionales que comparten una misma actividad. La segunda clasificación distingue entre cooperativas unifuncionales, multifuncionales e integrales. Finalmente, la tercera clasificación se basa en el nivel de organización federativa, diferenciando entre cooperativas primarias (compuestas por personas físicas) y cooperativas de grado superior, conformadas por cooperativas de primer nivel (federaciones) o de segundo nivel (confederaciones).

Según (Bustamante y Cabrera, 2010). En los primeros inicios del siglo XVII entusiastas y librepensadores aconsejaban a las masas obreras a que se organizaran cooperativamente. Los doce apóstoles del Cooperativismo son: (Movimiento Cooperativo Mundial; Baldomero Cerda y Richart)

- Robert Owen
- Carlos Fourier
- Wilian King
- Felipe Bucher
- Víctor Aime
- Hernann Schultze-Desliterch
- F. Guillermo Raiffeisen
- E. Vansuttart
- J. Jacobo Holysake
- José Mazzini
- L. Luzatti
- Carlos Gide

Gracias al trabajo e investigación de los doce apóstoles, empiezan a surgir cooperativas de consumo y de producción en las primeras naciones europeas.

En Inglaterra, en 1769, los tejedores de Fenwicks fundan la primera cooperativa de consumo; sigue a esta la cooperativa de Brighton, fundada en 1828 con 170 socios, luego la de Hawint fundada en 1839, la de Londres 1840 y últimamente la de los Pioneros de Rochdale en 1844; pero la denominación de cooperativa surge en el año 1821, cuando Owen funda su periódico titulado Sociedad Cooperativa Económica (Bustamante y Cabrera, 2018).

Las cuatro grandes escuelas cooperativas más fecundas son: la iniciada en la cooperativa de Rochdale en 1844 como inicial fuente de valores; la de Raiffeisen en 1847 a 1864; la de Nimes iniciada por Charles Gilde y la de Antigonish, iniciada por el padre Coady en la Universidad de San Francisco Javier de 1910 a 1920. (Cooperativismo y Cooperativismo; Santos) (Aguilar, 2015).

El cooperativismo que se produjo a mediados del año 1843 en un pueblo inglés es el Rochdale, el cooperativismo que se originó entre la masa obrera porque Rochdale era un pueblo de tejedores, hubo reuniones de trabajadores para estudiar la forma en que podían solucionar esta situación (Morales y Tuñón, 2009).

De entre los distintos grupos, quedó grabado en la historia un núcleo compuesto de veintiocho tejedores que se dieron ellos mismos el título de "Equitativos y justos Pioneros de Rochdale, por último, se resolvió crear una cooperativa, pero no solamente esto como primer paso para entrar en un tren de relaciones prácticas trazaron un programa máximo"

El programa trazado sirve aún hoy, y a través del siglo que ha pasado, ha servido como plan de acción de todos los movimientos cooperativos (Morales y Tuñón, 2009).

En su artículo (Coca, 2014) señala que fueron los "juntos pioneros de Rochdale" quienes sentaron las bases fundamentales del cooperativismo moderno, cuyas bases giran alrededor de siete principios, que son:

- Libre acceso y adhesión voluntaria
- Control Democrático
- Distribución del excedente en proporción a las operaciones
- Limitación del interés al capital
- Neutralidad Política y religiosa
- Venta al contado
- Fomento de educación y obras sociales

Una cooperativa se basa en el esfuerzo propio y la ayuda mutua para organizar y proporcionar servicios. En nuestro país, existen diversas clases de cooperativas, entre ellas: agrícolas, ganaderas, industriales, mineras, de servicios, de crédito, de consumo y de educación. Es decir, se pueden formar cooperativas para cualquier actividad económica, cultural o gremial, con las siguientes finalidades:

- Aquellas orientadas a la producción de bienes y servicios.
- Las que se enfocan en la adquisición de bienes y servicios.
- Las cooperativas mixtas, que integran actividades de producción y adquisición.

### **Cooperativa dedicada a la producción de bienes y servicios**

Se trata de una cooperativa cuyo principal objetivo es la producción de bienes o la prestación de servicios, ya sea en áreas como la agricultura, la ganadería, la minería, el transporte colectivo de carga o la oferta de servicios públicos y profesionales (mantenimiento, educación, salud, entre otros).

### **Cooperativa de obtención de bienes y servicios**

Esta cooperativa se enfoca en la obtención y gestión de bienes o servicios destinados a sus miembros, como productos de consumo, alimentos, así como servicios de ahorro y crédito, viviendas, servicios múltiples, entre otros.

### **Cooperativa mixta**

La cooperativa mixta, como su nombre lo sugiere, persigue simultáneamente dos objetivos: la producción de bienes y servicios para terceros y la adquisición de bienes y servicios para sus miembros

### **Existen diferentes tipos de cooperativas de producción**

“Pueden existir cooperativas para la producción de cualquier bien o cualquier servicio. Se puede organizar cooperativas de producción agrícola, pecuaria, industrial, artesanal, pesquera, minera, carpintería, textil, etc., y de producción sus asociados deben tener la calidad y productores primarios, es decir participar directamente en la actividad de la cooperativa” (Daz y Onofri, 2017).

## **1.3 El cooperativismo**

“El Cooperativismo perfecciona el sentido comunitario del hombre, pretende imbuir en su comportamiento la asociación solidaria y social, desterrando los atributos personalistas e individualistas ya que no caben en esta época de grandes transformaciones. Es decir, el

Cooperativismo pretende justicia e igualdad social y permanente ascenso material, respetando la dignidad y libertad del discernimiento y decisión del individuo” (Reynoso, 2014).

“Es un movimiento económico tendiente a obtener ventajas materiales inmediatas y a mejorar las relaciones morales de las personas que lo practiquen. Se propone cumplir un programa de renovación social y encierra un fin en sí mismo” (Bottini, 2020).

El Cooperativismo es "un movimiento socioeconómico de carácter mundial constituido por asociaciones económicas cooperativistas en las que todos los miembros son beneficiarios de su actividad según el trabajo que aportan a la cooperativa" (Minguet, 2003). “El cooperativismo promueve la libre asociación de individuos y familias con intereses comunes, para construir una empresa en la que todos tienen igualdad de derechos y en las que el beneficio obtenido se re parte entre sus asociados según el trabajo que aporta cada uno de los miembros” (Minguet, 2003).

Las cooperativas se clasifican según la finalidad para la que han sido constituidas. Entre los tipos más comunes se encuentran los siguientes:

- **Cooperativas de Producción de Bienes y Servicios:**

“Generalmente se las conoce como cooperativas de producción y consisten en la agrupación de personas que realizan un mismo oficio o actividad económica, o que sencillamente persiguen un mismo fin, quienes con medios propios producen ciertos artículos o prestan algún servicio de manera directa, distribuyéndose entre ellos las ganancias” (Minguet, 2003, pág. 23).

Esta categoría abarca las cooperativas de producción industrial o artesanal, así como aquellas enfocadas en la producción agropecuaria, pesquera y minera. También se incluyen las cooperativas de transporte colectivo o de carga, junto con las que llevan a cabo actividades de mantenimiento y reparación, entre otras.

- **Cooperativas dedicadas al Consumo de Bienes y Servicios:**

“Como su nombre lo indica son las que tienen por objeto la obtención de bienes y servicios y pueden desarrollar sus objetivos bien sea aprovechando los descuentos por compras al mayor, vendiendo los productos a sus miembros a los costos de adquisición, aumentados sólo en una pequeña proporción para cubrir los gastos generales de operación, teniendo el cooperador el beneficio de adquirir sus productos a más bajo precio: o bien, vender los productos a los precios corrientes en el mercado, distribuyendo las ganancias entre los socios, de acuerdo a la proporción de compras que haya realizado cada uno” (Minguet, 2003, pág. 26).

Las cooperativas de consumo pueden desarrollarse en diversas áreas, como la alimentaria, farmacéutica, de vestimenta, muebles, vivienda, entre otras. Su principal objetivo es priorizar el interés del consumidor sobre el del comerciante y el intermediario.

“Aquí también pueden ubicarse las cooperativas de Ahorro y Crédito, que se conforman con un grupo de personas que pueden pertenecer a una misma comunidad, empresa, etc., que se organizan para ahorrar periódicamente, creándose así un crédito mutuo, al cual tienen la posibilidad de acceder para solicitar préstamos sobre sus ahorros, en ella se cobran intereses bajos y se eliminan los altos costos de la usura en los créditos otorgados por los bancos comerciales” (Minguet, 2003, pág.28).

#### **1.4 Características básicas**

Mediante la revisión de una amplia bibliografía y la comparación con evidencia empírica obtenida a través de estudios de casos cooperativos, se pudieron identificar las características esenciales de las cooperativas, que se entienden como los rasgos comunes mínimos que comparten. Estas características son las siguientes:

- **Es una organización**

“El aporte de la teoría de las organizaciones ha sido la consideración de la organización como un sistema socio-estructural y cultural, dando cabida, por lo tanto, al carácter social de la actividad empresarial. Una visión que va más allá de comprender a la empresa como la caja negra tecnológica, o como sólo un sistema técnico y procedimental (la empresa económica productiva)” (Dávila, 2003).

“Es una visión que considera a la organización y a la empresa como un sistema social abierto en constante interacción con la sociedad en la que se teje un conjunto de relaciones sociales entre los agentes que la componen” (Dávila, 2002, pág. 11), esta realidad fortalece el aspecto social de la actividad empresarial, lo que lleva a concluir que una cooperativa es más que una simple empresa; es una organización. En este sentido, debe considerarse no solo como un sistema tecno-procedimental, sino también como una representación clara del concepto de organización en su significado más amplio.

“Por lo tanto, un rasgo común para identificar a las cooperativas es considerarlas como una organización, entendiendo este concepto de la manera anteriormente planteada. El uso de este concepto permite describir la complejidad que representa la cooperativa, facilitando su definición como la conjunción de la asociación de personas con la empresa económica, que tiene un doble objetivo económico y social, donde el excedente económico es el medio y no el fin y se distribuye al asociado de acuerdo al uso de los servicios. Bajo este concepto es posible concebir a la cooperativa como escuela o taller de desarrollo de habilidades y

capacidades sociales, organizacionales, empresariales, gerenciales, políticas y productivas” (Dávila, 2002, pág.11).

“Como plantean otros autores, cuando se define la cooperativa como una organización es posible entender la dinámica de los procesos participativos y de la responsabilidad social que implica su acción empresarial. Implica un determinado modo de vinculación social entre individuos y grupos” (Lisberg, 1990, pág.26) y (Bastidas, 2004).

“El grupo promotor, responsable de poner en marcha el sistema de políticas y decisiones estratégicas de la futura organización (la asamblea), constituye en sí mismo el poder originario de ésta, y delegará atribuciones entre sus propios integrantes o a otras personas para constituir las instancias responsables de coordinar y ejecutar las políticas y estrategias que la asamblea decida” (Bastidas, 2004, pág. 27).

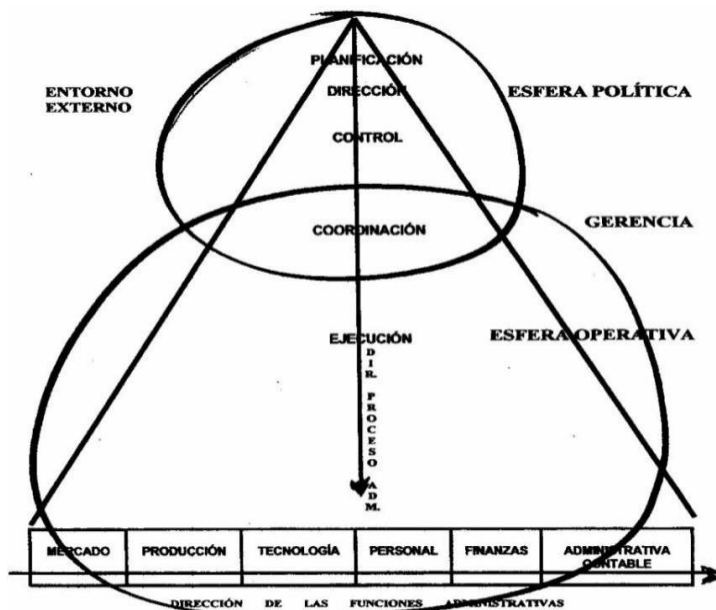
Desde esta perspectiva, BASTIDAS propone una interesante clasificación de los sistemas que considera fundamentales en toda organización. En primer lugar, está el sistema estratégico decisional, que se asocia con la esfera política, donde se concentra el poder de la organización. Este sistema es crucial, ya que combina la propiedad formal de los medios de producción con la 'propiedad' de los medios de decisión, estableciendo así las bases para la gobernabilidad y la visión a largo plazo de la cooperativa. En este contexto, la Asamblea juega un papel central.

En segundo lugar, se encuentra el sistema gerencial, que actúa como un enlace entre la esfera política y la operativa de la cooperativa. Este sistema se encarga de traducir las políticas y estrategias en acciones concretas, asegurando la coordinación de esfuerzos con un enfoque a corto plazo. La Junta de Vigilancia y la gerencia son parte integral de este sistema.

Finalmente, BASTIDAS menciona el sistema operativo o esfera tecno-operativa, que se dedica a las tareas diarias de la organización. Estos tres sistemas, según BASTIDAS (2004), son representados en un esquema que refleja cómo se interrelacionan entre sí, proporcionando una visión clara de la estructura organizativa. Así, BASTIDAS nos invita a comprender que toda organización, incluida una cooperativa, opera bajo estos sistemas interconectados, a saber:

**Gráfico 1.**

*Relaciones: Proceso Administrativo- Funciones Administrativas*



Nota: Tomado de BASTIDAS (2004, pág.29).

### 1.5 Organización alternativa

“Una segunda aproximación conceptual busca establecer los límites y los aspectos que caracterizan e identifican a la cooperativa como una forma organizacional diferente y como un estilo de gestión particular. Esta idea está enmarcada en una corriente teórica que propone un modelo de organización alternativo al modelo burocrático. Esta corriente propende por un modelo sistemático de organización democrática y participativa que puede ser considerada como una manera diferente de hacer las cosas” (Rothschild y Whitt, 1988, pág. 65).

En esta corriente de pensamiento, se busca establecer un modelo organizacional donde el control recae en los asociados, quienes persiguen no solo objetivos económicos, sino también sociales. Se fomenta que los procesos de toma de decisiones estén fundamentados en la democracia participativa, un enfoque que se presenta como una alternativa viable a las prácticas jerárquicas y burocráticas, proponiendo un ejercicio del poder que es radicalmente diferente.

Dado que no se trata de una empresa de capital, el principio fundamental de este modelo es la priorización del 'ser humano sobre el dinero'. Por lo tanto, se puede afirmar con certeza que la cooperativa se erige como una empresa de carácter humanista, orientada hacia el bienestar y desarrollo integral de sus miembros.

Estas organizaciones se diferencian claramente de las tradicionales, donde el capital es el factor primordial que determina el manejo del poder. En contraste, las organizaciones alternativas tienen como objetivo que el colectivo asuma el control, gestionando y dirigiendo la entidad de manera conjunta. Este enfoque promueve una autoridad que es delegada y compartida, resaltando la importancia de la participación activa de todos los miembros en la toma de decisiones.

Dentro de esta corriente, se incluye la idea de que existen organizaciones caracterizadas por sistemas de alta confianza, solidaridad y reciprocidad, en contraste con las organizaciones competitivas, individuales y egocéntricas típicas del mundo capitalista (PERROW, 1991, p. 184). Los principios y valores de la doctrina cooperativa marcan una clara diferencia en relación con las organizaciones orientadas a maximizar las ganancias.

- **Organización solidaria**

“El desarrollo del concepto de organización solidaria nos brinda la oportunidad de identificar claramente los aspectos que diferencian estos arreglos organizacionales de otras formas empresariales, ya sean públicas, privadas o mixtas. A continuación, se presentan los aspectos que se consideran distintivos:

- a. Cuando las personas deciden formar una organización solidaria, lo hacen impulsadas por el deseo de servir a los demás en lugar de buscar el lucro. Este enfoque resalta el compromiso social y el interés por contribuir al bienestar colectivo, marcando una clara distinción de las motivaciones que rigen las organizaciones orientadas al beneficio económico.
- b. La primacía del ser humano sobre el capital: Este principio establece la necesidad de enfocar la administración en torno a las personas, tanto hombres como mujeres, promoviendo así una ética empresarial humanista. En lugar de priorizar el capital, se busca valorar y potenciar el desarrollo integral de cada individuo, resaltando su importancia en la estructura y funcionamiento de la organización.
- c. La manera en que se concibe y se realiza la administración: Este enfoque promueve una propuesta administrativa que es participativa y democrática. En este modelo, la estructura del poder se fundamenta en la persona y no en el capital. Se reconoce el trabajo en equipo como un estilo gerencial colegiado y colectivo, lo que fomenta la colaboración y la inclusión de todos los miembros en el proceso de toma de decisiones, fortaleciendo así el sentido de pertenencia y compromiso con la organización

- d. La manera como se entiende y distribuye el excedente; el excedente económico es el medio para lograr los fines sociales, pero no es el fin y la distribución tiene que ver con el uso de los servicios por parte del asociado” (Maengwe & Otuya, 2016).

- **Gestión propio y particular**

Para enriquecer la comprensión del concepto de organización alternativa y solidaria, es fundamental considerar una aproximación conceptual adicional que se relaciona estrechamente con el término 'gestión'. Esta perspectiva nos permite explorar cómo se administran y dirigen estas organizaciones, resaltando su enfoque en la colaboración y el compromiso social.

“La gestión como la gerencia y la administración son prácticas sociales usualmente esquematizadas como el manejo de recursos de una organización para el logro de sus objetivos” (Dávila, 2001, pág. 8). “Son el arte de pensar, de decidir y de actuar; el arte de hacer que las cosas se realicen” (Motta, 1993, pág.25).

“Las cooperativas son la expresión de un estilo de gestión, de una práctica organizacional particular que se ha dado bajo el tutelaje de una doctrina específica, la doctrina cooperativa” (Montalvo, 2018).

“La gestión se realiza de diversas maneras, existiendo tantas maneras como cooperativas que hay en el país hoy en día. Los casos estudiados hasta ahora, son una demostración de esta situación. Este hecho da origen a una diversidad y multiplicidad de estilos y formas de gestión, que acrecientan la ambigüedad y la imprecisión en el uso y entendimiento de los términos. Teniendo en cuenta esta situación, se considera, sin embargo, que existen rasgos comunes del que hacer gerencial; más aún, cuando se trata de un modelo enmarcado por una doctrina organizacional de tipo cooperativo” (Conroy, 2002).

- **La ventaja cooperativa; el paradigma de la gestión estratégica cooperativa**

En este contexto, es fundamental explorar otra corriente de pensamiento que valida un campo epistemológico específico: la gestión estratégica cooperativa (Ramírez, 2002, pp. 23-63). Este enfoque resalta las diferencias clave entre cooperativas y empresas capitalistas, subrayando las particularidades inherentes a las cooperativas que les otorgan una ventaja distintiva, conocida como la "ventaja cooperativa", que es el concepto clave de esta perspectiva.

La ventaja cooperativa se fundamenta en la propia naturaleza de las cooperativas, lo que las hace particularmente receptivas a las propuestas de cambio y mejora en diversos ámbitos sociales, económicos y culturales. Tres aspectos destacan y justifican el campo epistemológico de la gestión estratégica cooperativa:

**Campo de Aplicación Específica:** Fundamenta la teoría en la estrategia cooperativa sobre una base ontológica, que define el paradigma de la cooperativa.

**Reconocimiento de Actores y Entornos Múltiples:** Incluye la interacción de diversos actores con la cooperativa (Vienney, 1980), la integración cooperativa en un contexto complejo (Blanco, 1991), y la cooperativa como una variedad de grupos que adoptan una empresariedad colectiva (Malo, Prévost, Davis, & Apear, 2009).

**Necesidad de Nuevas Herramientas y Teorías:** Propone el desarrollo de herramientas de gestión que respeten y reproduzcan los valores y principios cooperativos, adaptándose a las realidades específicas de las cooperativas (Prévost, 1981).

Para esta corriente, entender el objeto de la estrategia es crucial no solo en términos de definición, sino en cómo el paradigma de gestión favorece a los actores dominantes de la organización. El paradigma de la gestión estratégica se define como el conjunto de supuestos y valores que legitiman las acciones estratégicas de la organización (Malo, Prévost, Davis, & Apear, 2009).

Tres elementos fundamentales determinan el paradigma de la gestión estratégica cooperativa:

**Propósito de la Formulación Estratégica:** En las cooperativas, el objetivo de la estrategia es proporcionar un servicio de alta calidad, lo que las diferencia claramente de la gestión empresarial en general. Este propósito lleva a identificar cuatro criterios esenciales: la participación en la propiedad, la participación en el poder, la participación en los resultados y la participación comunitaria (Yunus, 2010).

**Filosofía de Gestión:** Esta filosofía está compuesta por los valores y supuestos que fundamentan y justifican la acción diaria de la gestión estratégica. Es crucial que exista coherencia entre la teoría de la estrategia y su implementación práctica, así como entre las creencias, valores y supuestos que sustentan la gestión. La gestión cooperativa se basa en valores como la mutualidad, la autonomía, la justicia distributiva y la lealtad basada en la confianza. Aunque la confianza no es exclusiva de las cooperativas, se intensifica en este contexto gracias a la estructura cooperativa (Ramírez, 2002, pp. 44-46).

**Confianza:** La confianza es un valor central y menos explotado en la cooperativa. Define su propósito general y se fortalece cuando forma parte de la gestión estratégica. La confianza ayuda a reducir asimetrías de información y costos de transacción, ya que las relaciones se basan en la experiencia y reciprocidad entre los miembros, no en contratos formales (Brousseau, 1993). A diferencia del oportunismo, la cooperación se basa en la interacción recíproca que crea la confianza necesaria entre los stakeholders, eliminando el

oportunismo en la interacción. La confianza es vista como un fenómeno moral y fiduciario esencial para el cooperativismo y la competitividad cooperativa (Ramírez, 2002, p. 47).

Modo de Gestión: La formulación estratégica en una cooperativa se basa en dos conceptos clave: la "concepción" de la estrategia y el "liderazgo" del proceso. Estos conceptos se reflejan en la forma en que los actores dominantes participan en la definición de la estrategia, lo que es crucial para la formulación y éxito de la misma. La estrategia cooperativa no es neutral, sino que implica elegir un enfoque teórico que respete el paradigma cooperativo. El empoderamiento proporcionado por la estructura cooperativa es un aspecto distintivo de la estrategia cooperativa frente a la estrategia de empresas capitalistas (Prévost, 2000).

Estos planteamientos se resumen en el cuadro de Paradigmas Básicos de Gestión Estratégica, que detalla los elementos específicos que diferencian el paradigma cooperativo y sobre los cuales debe basarse la formulación y gestión estratégica (Ramírez, 2002, pp. 38-39).

**Cuadro 1.**

*Paradigmas Básicos de Gestión Estratégica*

<b>Fundamentos Distintivos</b>	<b>Paradigma de gestión cooperativa</b>	<b>Paradigma de gestión Firma por acciones</b>
Propósito	Servicio y calidad Asociación de personas	Lucro y calidad Capitales y accionista
Filosofía de gestión	Mutualidad Autonomía Lealtad basada en confianza	Oportunismo Dependencia Lealtad basada en subordinación
Modo de gestión	Gestión de servicio Empoderamiento de los "stakeholders"	Gestión de rendimiento Poder y autoridad de la cima estratégica

Nota: Ramírez, 2002, pág. 39.

- **La especificidad cooperativa**

(Bastidas, 2004) Es fundamental explorar las razones y características que permiten identificar las particularidades de la cooperativa. Basándose en la definición aprobada por la Alianza Cooperativa Internacional (ACI) en el Congreso de Manchester (1995) en su Declaración sobre la Identidad Cooperativa, la cual establece que:

“Una cooperativa es una asociación autónoma de personas que se han unido de forma voluntaria para satisfacer sus necesidades y aspiraciones económicas, sociales y culturales en común mediante una empresa de propiedad conjunta y de gestión democrática” (ACI, 1996).

(Bastidas, 2004) identifica cinco peculiaridades que constituyen lo que él denomina la "especificidad cooperativa" y argumenta que esta definición es incompleta sin considerar los valores y principios de la Declaración de la ACI. Estas particularidades son:

### **Como asociación y como empresa**

Esta peculiaridad resalta una condición esencial en las cooperativas: su doble naturaleza como asociación autónoma de personas y como empresa de propiedad conjunta con gestión democrática

### **Como asociación autónoma de personas**

El origen de una cooperativa siempre radica en un grupo de personas que se unen para satisfacer sus necesidades de forma conjunta a través de una organización bajo su responsabilidad y gestión. En esta estructura, también se socializan y colectivizan las responsabilidades individuales, asumiendo la dirección, el control de la actividad empresarial.

### **Como empresa de propiedad común**

La participación implica el aporte de igual monto por parte de todas las personas interesadas, convirtiéndose en copropietarios de la empresa. Cada persona aportante tiene igual peso en las decisiones (1 persona, 1 voto).

### **Responsabilidad social**

Los asociados, al unirse por necesidades comunes, crean una 'relación de uso' con la cooperativa, convirtiendo sus responsabilidades individuales en responsabilidades sociales. Esta responsabilidad se amplía al colaborar con otras organizaciones, generando sinergias y promoviendo la corresponsabilidad.

### **Sin ánimo de lucro**

La cooperativa no busca lucro; su objetivo principal es ofrecer un servicio que satisfaga las necesidades de sus miembros. Por ello, la actividad empresarial de la cooperativa está orientada a cumplir estas necesidades, no a enriquecerse a expensas de los socios. Según (Bastidas, 2004), el problema del lucro en las cooperativas se presenta en dos casos principales:

- Cuando percibe ingresos de no socios, quienes no recuperan lo pagado al final del ejercicio.

- Cuando los excedentes provienen de los no asociados.

Si los asociados que no generaron esos excedentes se apropiaran de ellos, estarían actuando según una lógica capitalista. La solución justa es depositar esos excedentes en una cuenta especial que los revierta a quienes los produjeron, a través de actividades educativas o sociales.

(Bastidas, 2004) argumenta que el concepto de “no lucro” no debe confundirse con la ausencia de excedentes o su reducción a cantidades insignificantes. El “no lucro” es un atributo de la cooperativa que no contradice la necesidad de capitalización ni el deseo de mejorar los ingresos y niveles de vida de sus miembros. Las cooperativas deben generar excedentes adecuados para:

- Mejorar los niveles de vida de sus socios.
- Establecer bases económicas para el futuro del cooperativismo.
- Concederse de herramientas para crecer en la economía de mercado.
- Producir volúmenes adecuados de transacciones para obtener rendimientos óptimos.
- Confrontar la competencia de la capitalización.
- Contribuir a acrecentar la rentabilidad de las actividades de sus asociados.
- Evitar pérdidas al final del ejercicio.

En definitiva, como afirma (Bastidas, 2004), el desarrollo y la permanencia de las cooperativas dependen de la conciencia de sus socios y de las comunidades beneficiadas. Para enfrentar los desafíos de un entorno socioeconómico complejo, es necesario fomentar la creatividad, buscar soluciones originales a problemas de capital y desarrollar una conciencia estratégica colectiva.

(Bastidas, 2004) también señala la importante distinción entre cooperativas y organizaciones de caridad:

“Una cooperativa puede definirse adecuadamente como una empresa ‘sin ánimo de lucro’, ya que sólo las organizaciones caritativas que buscan ofrecer servicios sin buscar beneficios pueden ser consideradas ‘no lucrativas’. Esta distinción es crucial para garantizar una política oficial adecuada, evitando confusiones entre empresas de autoayuda, como las cooperativas, y obras caritativas” (OIT, 2000; 82).

### **Gobierno Cooperativo y el Núcleo Básico**

El Gobierno Cooperativo se refiere al conjunto de instituciones y normas mediante las cuales los asociados controlan el cumplimiento de los objetivos de la cooperativa (Coque,

Dávila y Mataix, 2000). Este concepto incluye la participación activa de los asociados y se representa a través del "núcleo básico", que comprende la Asamblea de Asociados, el Consejo de Administración o Junta Directiva, el Consejo de Vigilancia y la Gerencia o Unidad de Coordinación. La acción equilibrada de este gobierno asegura la dirección y marcha de la cooperativa (Dávila y Forero, 1986).

El Gobierno Cooperativo debe cohesionar y desarrollar los elementos de la cooperativa: asociación, empresa, y recursos materiales y financieros, bajo los principios y valores del cooperativismo. Para preservar la identidad cooperativa, debe ser fuerte y visionario, con legitimidad de origen, representatividad y actores calificados. Este enfoque asegura que la cooperativa funcione adecuadamente y se adapte a los cambios (Bastidas, 2004; 36).

El núcleo básico, conformado por asociados directivos y la gerencia, es el colectivo responsable de la conducción de la cooperativa. Este espacio es clave para la dirección, control, toma de decisiones y definición de programas y proyectos. A medida que las cooperativas han evolucionado, el núcleo básico se ha ampliado para incluir representantes en una asamblea de delegados, fortaleciendo su papel en la gestión (Bauchet et al., 2017).

### **Criterio de Identidad**

El criterio de identidad es fundamental para diferenciar la cooperativa de otras formas organizacionales y empresariales. En la cooperativa, el asociado tiene el doble papel de dueño y usuario, a diferencia de los socios en empresas privadas capitalistas, quienes solo son propietarios (Ramallo, 1999). El sentido de pertenencia y la confianza generada por las cooperativas en sus comunidades contribuyen a superar desafíos y crisis, como lo evidencian los casos en el sur de Santander durante la crisis del cooperativismo financiero (Menesses, 2014).

### **Función Gerencial en la Cooperativa**

La función gerencial en la cooperativa se compone de cinco grandes funciones: socioeconómica, administrativa, coordinación de áreas específicas, movilización social y habilidad empresarial (La Flamme y Roy, 1995). Administrar una cooperativa implica más funciones que en otros tipos de empresas, ya que se deben equilibrar imperativos filosóficos y sociales junto con las necesidades empresariales. Este enfoque es evidente en cooperativas impulsadas por la iglesia católica, que combinan la doctrina cooperativa con la doctrina social de la iglesia para desarrollar estilos de gestión social (La Flamme y Roy, 1995).

La administración es crucial para mejorar la calidad de vida y enfrentar problemas complejos en un contexto de cambios e incertidumbres. La participación de las personas en la gestión es esencial para el éxito de cualquier organización (Guaqui, 2022).

“Toda empresa u organización es un ser vivo puesto que ella nace, crece y muere, dependiendo de la manera como es administrada e impulsada. Por esto la administración es considerada como una ciencia muy importante por lo que es preciso dar mayor atención para el desarrollo de la organización y de sus participantes. Toda organización precisa invertir fuertemente en su propio desarrollo y buena parte de él es derivada del desarrollo de sus participantes” (MIRAVILLES, 2018).

El nuevo ambiente de trabajo de negocios está imponiendo fuerte presión y nuevas demandas y desafíos para las organizaciones y, principalmente para su administración. El proceso de reexaminar y reinventar a empresa requiere una nueva visión para administrar una nueva organización. La noción de éxito que se tiene hoy es completamente diversa de aquella que existía en el pasado; los actores de éxito de hoy son otros, las organizaciones han cambiado, además de una nueva y diferente relación con los clientes que día a día son más exigentes, y hay que pensar seriamente en una nueva relación con los mismos empleados (CÉSPEDES & CARDONA, 2019).

Los ejecutivos precisan repensar las maneras tradicionales con que realizaban su trabajo por intermedio de las personas. Los factores de éxito que predominan en el siglo XX fueron moldeados para una época que ya pasó. Los factores que están predominado en el siglo XXI incluyen aspectos completamente diversos como: velocidad (rapidez en la respuesta para el cliente), integración (movilización integrada con iniciativa y participación) e innovación (creatividad para transformar rápidamente).

“La administración es el proceso de planificar, organizar, dirigir y controlar los esfuerzos de los miembros de una organización y de utilizar los demás recursos para alcanzar metas seleccionadas” (Robbins, Coulter, 2000; pag 8). También se define a la administración como: “Proceso de coordinar e integrar actividades de trabajo para que estas se lleven a cabo eficiente y eficazmente con otras personas y por medio de ellas” (Robbins, Coulter, 2000; pag 8)

## **1.6 Administración de recursos humanos**

“Las personas pasan la mayor parte de su tiempo trabajando en organizaciones. La producción de bienes y servicios no pueden llevarla a cabo personas que trabajan aisladas, es por eso que la Administración de Recursos Humanos está representada por las organizaciones y las personas que participan en aquellas” (Fortín, 2003).

“La administración de recursos humanos es una especialidad que surgió con el crecimiento de las organizaciones y con la complejidad de las tareas organizacionales, la administración de recursos humanos trata del adecuado aprovisionamiento, de la aplicación, del mantenimiento y desarrollo de las personas en las organizaciones ya que las mismas poseen un elemento en común: todos están integrados por personas” (Torrecillas, 2012).

“El personal es el recurso más valioso de una organización, si bien no son los únicos recursos, sin embargo, son indispensables para el funcionamiento de toda organización; capaces de procesar otros recursos inertes por tanto una correcta administración de personal es fundamental para el éxito de toda organización” (Vallejo, 2001).

“Para poder alcanzar el éxito competitivo por medio de los recursos humanos, es preciso introducir un cambio fundamental en la forma en que los gerentes conciben a la fuerza de trabajo de una organización y en su punto de vista sobre las relaciones de trabajo. Esto implica trabajar con y a través de las personas y considerarlas a estas como socias y no tan solo como un costo que es necesario minimizar o suprimir por completo; cuyo compromiso de los directivos debe ser mejorar el desempeño de sus empleados, es decir, mejorara los conocimientos, destrezas y habilidades de los empleados actuales y potenciales de la organización, incrementando su motivación, compromiso laboral reduciendo la holgazanería en el trabajo y propiciando la conservación de los empleados de calidad” (Chavenato, 2000, pág. 338).

“La administración de Recursos Humanos se refiere a la a administración de las personas que participan en las organizaciones, en las cuales desempeñan determinados roles. La administración de recursos humanos produce impactos profundos en las personas y organizaciones. La manera de tratar a las personas, integrarlas y orientarlas, hacerlas trabajar, desarrollarlas, recompensarlas, motivarlas y controlarlas en otras palabras, administrarlas en la organización, es un aspecto fundamental en la competitividad organizacional” (Chavenato, 2000, pág. 158).

“El factor humano, suele ignorarse en innumerables compañías, lo cual redundando en una plantilla insegura, desmoralizada, carente de visión y de entusiasmo. Muchas firmas ponen sus cinco sentidos en transacciones financieras, pero descuidan la comunicación, la compatibilidad, la motivación y la confianza, factores que influyen en el desempeño de los empleados” (Chavenato, 2000, pág.158).

“El recurso humano forma parte primordial en la creación de cualquier bien o servicio y el mismo está expuesto a diferentes factores que en cualquier momento pueden representar un riesgo, es por ello que cualquier programa de mejoramiento continuo, en este caso el Coaching coste, entiende que ha de protegerse todo lo que forma parte del sistema entre

ellos el hombre y el ambiente, puesto que si no los resultados serían contrarios a lo esperado” (Linares, 2011).

“Es importante hacer resaltar que cada uno de los socios de una sociedad cooperativa aporta a la misma parte de su capital o patrimonio, con la finalidad de que éste, a futuro le genere utilidades, cada una de estas aportaciones para se consideran partes sociales, de igual manera es necesario que conforme la empresa esté realizando las actividades para la cual fue creada, vaya creando reservas que, en un momento determinado le van a ser útiles para la capitalización de la misma” (Farias, 2018).

Por esta razón, el objetivo principal de este capítulo es proporcionar una conceptualización detallada para facilitar una mejor comprensión de las cooperativas para aquellos que participan como socios.

## **1.7 Capital**

Según López (2010), el capital de las cooperativas está compuesto por los recursos que estas mantienen en sus fondos durante un período prolongado o indefinido. Principalmente, estos fondos provienen de dos fuentes:

**Aportes de los socios:** Incluye todas las contribuciones en dinero o especie realizadas de manera indefinida por las personas que poseen los derechos primarios de la cooperativa para su constitución.

**Endeudamiento con terceros:** Engloba cualquier recurso obtenido mediante préstamos o créditos a largo plazo. Las empresas deben gestionar cuidadosamente el financiamiento por deuda debido a los pagos fijos asociados.

Estas fuentes de financiación presentan diferencias evidentes. La primera diferencia es el período durante el cual los recursos están disponibles para la entidad; mientras que los aportes de los socios son permanentes, los recursos obtenidos por endeudamiento tienen una fecha de vencimiento. Otra diferencia es que los acreedores no tienen influencia en las decisiones operativas de la cooperativa, pero tienen prioridad sobre los ingresos y activos en caso de liquidación (López, 2010).

El patrimonio neto de una empresa se define como la diferencia entre sus bienes y derechos y sus deudas y obligaciones, representando el monto invertido por los propietarios (C. Ortega, 2016).

El fondo a largo plazo de una empresa incluye todos los elementos del lado derecho del balance general, excluyendo el pasivo circulante. El caudal o patrimonio es la parte del balance que muestra la diferencia entre el activo y el pasivo, representando recursos susceptibles de generar riqueza (Hermes & Lensink, 2014). Esta diferencia comprende el

capital inicial o social, las reservas creadas, y las utilidades o pérdidas obtenidas (Hermes & Lensink, 2014).

Por otro lado, la Comisión de Principios de Contabilidad establece que "el capital contable es el derecho de los propietarios sobre el activo neto, derivado de las aportaciones de los dueños, las transacciones y otros eventos que afectan a la entidad, y que se ejerce a través de reembolsos o distribuciones" (IMPC, 2005).

### **1.8 Utilidad**

La utilidad se define como el provecho, beneficio o fruto obtenido de algo (Montgomery, 2001). En términos contables, la utilidad se puede considerar como la diferencia positiva entre un ingreso y un costo. Generalmente, se especifica el tipo de utilidad a la que se hace referencia, como utilidad bruta, utilidad contable, entre otras. Es importante destacar que la utilidad no se reduce a la disponibilidad de dinero; puede existir incluso si la empresa ha utilizado esos fondos para adquirir activos o pagar pasivos, ya que una inversión es diferente a un gasto o costo (Montgomery, 2001).

Por otro lado, el rendimiento neto se refiere al saldo que queda de los ingresos después de deducir todos los costos, impuestos, y gastos, incluyendo partidas acumuladas, pero no pagadas y pérdidas resultantes de la venta de activos (Kester, 2001).

Los beneficios del capital son las utilidades derivadas de la venta de acciones de capital o de bienes de activo fijo, así como las ganancias obtenidas de la especulación con los valores de la empresa (A. Barraza).

### **1.9 Utilidad ordinaria**

"Aquella utilidad que las empresas obtienen o generan por las actividades normales, sin que existan acontecimientos extraordinarios que incrementen o modifiquen la misma" (Espino, 1998).

"De tal forma se entiende que ésta, es la utilidad obtenida durante la compraventa de bienes o prestación de un servicio de la empresa" (Gitman, 2003, pág. 25).

### **1.10 Utilidades retenidas**

"Toda empresa con el transcurso de los años va generando utilidades, mismas que se van acumulado todas ellas, son consideradas también utilidades netas para efectos de dividendos que se han retenido y reinvertido en las empresas desde sus inicios" (Romero, 2002).

### 1.11 Utilidad por acciones

“Es la cantidad obtenida sobre el periodo de cada acción ordinaria en circulación, calculada en dividendo del total de utilidades del periodo disponible para los accionistas comunes de la empresa entre el número de acciones ordinarias en circulación” (Romero, 2002).

### 1.12 Parte sociales

“Cada una de las porciones en que se encuentra dividido el capital social de una sociedad de personas; tales como: la sociedad en nombre colectivo, la sociedad en comandita simple, la sociedad de responsabilidad limitada y la sociedad civil” (López, 2004, pág. 248).

“Porción en que se divide el capital social de una sociedad de Responsabilidad Limitada. Las partes Sociales equivalen, en las sociedades de responsabilidad limitada, a lo que son las acciones en las sociedades anónimas” (Ceid, 2003, pág.213).

### 1.13 Capital social

“La noción de capital social, habiéndose originado en el campo de la sociología, ha sido utilizada asiduamente en la última década sobre todo para explicar fenómenos de otros campos, como el de la cultura, la economía, y la ciencia política, interpretada de manera diferente por las distintas vertientes sociológicas, no existe un consenso en la comunidad académica sobre su conceptualización” (La Torre, 1999).

“Partida integrante del capital contable formado con el importe del capital propio y el capital ganado capitalizado. Parte del capital autorizado en una sociedad de capital variable, formado con importe total del capital suscrito por los socios o accionistas” (Pierre, 2000).

#### **Características del capital social y sus restricciones:**

Según (FIDIAS, 2006), el capital social presenta las siguientes características:

Descripción de los títulos representativos: Incluye las acciones ordinarias, preferentes, partes sociales, entre otros, especificando sus características y restricciones.

Clases y series: Detalla las diferentes clases y series de acciones y partes sociales, junto con sus características específicas y cualquier restricción aplicable.

Capital social mínimo y máximo: Define el capital social mínimo necesario y el monto máximo permitido, especialmente en sociedades de capital variable

Número de acciones emitidas y suscritas: Especifica la cantidad de acciones emitidas y suscritas, su valor nominal o indica si no tienen valor nominal.

Acciones preferentes y/o especiales: Detalla los derechos y restricciones de estas acciones, incluyendo características de conversión o redención, dividendos mínimos garantizados y el monto de dividendos acumulados no decretados

Dividendos acumulativos no decretados: Especifica el importe de los dividendos acumulativos no decretados.

Restricciones legales y contractuales: Incluye cualquier restricción o situación que afecte al capital contable debido a disposiciones legales, acuerdos de accionistas, contratos de préstamos u otros acuerdos.

Impuestos aplicables: Detalla los tipos de impuestos a los que están sujetas las distribuciones o reembolsos.

Anticipos para futuros aumentos: Si hay anticipos de socios o accionistas para futuros aumentos de capital social, deben presentarse por separado dentro del capital contribuido, siempre que existan resoluciones de asamblea que indiquen su uso para aumentos futuros

Movimientos registrados: Los movimientos en el capital contribuido y el capital ganado durante el periodo deben reflejarse en el estado de variaciones del capital contable

Dividendos por acción: Incluye el importe del dividendo por acción y los dividendos pagados en formas distintas al efectivo

#### **1.14 Capital financiero**

“Se enfoca a conservar una determinada cantidad de dinero o poder adquisitivo del capital contable o patrimonio contable; por lo tanto, su crecimiento o disminución real se determina al final del periodo, con base en el valor de los activos netos que sustentan dicho capital o patrimonio” (Gómez, 2018).

#### **1.15 Reservas**

“Las reservas representan una segregación de las utilidades netas acumuladas de la entidad, con fines específicos, y creadas por decisiones de sus propietarios” (Pugliese, 2009).

#### **1.16 Ratios financieros**

“Las ratios financieras se obtienen dividiendo dos saldos extraídos de las diferentes partidas del Balance General, del Estado de Resultados, o una combinación de ambos. Esta definición es amplia, lo que puede hacer que la información proporcionada por estos cocientes sea cuestionable y poco estandarizada en su uso. Para estandarizar el uso de estas ratios, algunos círculos financieros han seleccionado un grupo de cocientes que se destacan, en primer lugar, por su facilidad de cálculo, dado que se basan en información pública y solo requieren matemáticas básicas” (Santana, 2019).

“Estas ratios entregan resultados muy ilustrativos, ya que son de uso general y su interpretación es prácticamente implícita, sin necesidad de un análisis más detallado. No obstante, es importante tener en cuenta que los índices financieros de una empresa en particular pueden requerir el análisis de un cociente específico, detallando su resultado y su interpretación” (ESPINOZA, 2011).

Según (ESPINOZA, 2011), a pesar de sus ventajas, estos índices presentan algunas limitaciones, entre las cuales se destacan:

**Interpretación de datos contables:** Las ratios se construyen a partir de datos contables que pueden estar sujetos a diversas interpretaciones y manipulaciones. Al comparar ratios entre dos empresas, es crucial conciliar cualquier diferencia significativa en la contabilización y entender las decisiones que toman los contadores.

**Evaluación de ratios:** Es fundamental ser cauteloso al evaluar si un ratio financiera es "bueno" o "malo" y al emitir juicios basados en un conjunto de estos índices. Comparar las ratios de una empresa con los estándares de la industria es esencial, ya que esto ofrece un marco de referencia que permite plantear preguntas relevantes y llevar a cabo un análisis más exhaustivo. El contexto del giro de la empresa y la industria en la que opera debe considerarse al interpretar un índice financiero. El ajuste a los estándares industriales no garantiza que la empresa opere de manera normal.

**Selección de ratios:** Es importante ser selectivo al elegir ratios financieras, ya que diferentes ratios a menudo proporcionan información similar. La elección de estos ratios depende del criterio del analista.

**Limitaciones en el uso:** Aunque las ratios financieras son herramientas valiosas, por sí solas no ofrecen respuestas completas sobre el desempeño de una empresa. El uso extensivo de cocientes financieros ha llevado a su agrupamiento en categorías basadas en la información que proporcionan, tales como ratios de liquidez, endeudamiento, rentabilidad y eficiencia. Siendo los principales ratios en cada categoría.

### **1.17 Cocientes de liquidez**

“Estos índices tienen el propósito de proporcionar información sobre cómo una empresa ha respondido en el pasado a sus compromisos financieros a corto plazo. Si un ejecutivo está considerando extender un crédito a una empresa por un período breve, querrá evaluar si la empresa tiene la capacidad de obtener los fondos necesarios para pagar el préstamo. Por esta razón, los ejecutivos de crédito suelen examinar diversas medidas de liquidez” (Fernández y García, 2019).

“Los activos líquidos de una empresa se observan debido a que sus valores son generalmente más confiables que los de los activos fijos, ya que el valor de los depósitos bancarios es más estable y conocido. No obstante, los índices de liquidez tienen sus limitaciones: dado que los activos y pasivos a corto plazo pueden cambiar rápidamente, las medidas de liquidez pueden volverse obsoletas en poco tiempo” (Barreto y Villanueva, 2019).

### **Razón Corriente**

“Se obtiene de la división entre el activo y el pasivo, ambos circulantes. Indica la capacidad que tienen los activos circulantes para cubrir los pasivos de corto plazo” (Lacalle, 2020).

### **Prueba Acida**

“Esta razón presenta una prueba de liquidez más precisa pues considera solo los activos corrientes más líquidos, excluyendo del cálculo los inventarios, de esta forma, el índice pone mayor énfasis en la conversión más inmediata de los activos corrientes para dar cobertura a las obligaciones de corto plazo” (Santana, 2017).

## **1.18 Cocientes de endeudamiento**

“Estos índices entregan información relacionada con la solvencia de la empresa, con énfasis en el largo plazo y, a su vez, permiten analizar la capacidad de la compañía para conseguir un mayor financiamiento externo. Las razones de endeudamiento, también llamadas razones de estructura de capital o razones de solvencia, miden la relación entre capital de terceros y capital social de accionistas” (Peralta, 2006).

### **Resultado operacional sobre gastos financieros**

“Esta ratio indica la capacidad del resultado operacional del negocio para cubrir los gastos financieros. Este índice trata de entregar información acerca de la capacidad de pago que posee la empresa frente a los intereses bancarios, en términos de las veces en que los gastos financieros son cubiertos por el resultado operacional de la compañía” (Fernández, 2010).

## **1.19 Cocientes de eficiencia**

### **Días promedio de cobro**

“Este índice entrega información referente al promedio de días que demanda la cancelación de las cuentas por cobrar. Se multiplican las ventas por uno más el impuesto a las ventas ( $1 + vt$ ), ya que el crédito cedido por la empresa es el valor de venta de los productos más el impuesto a la compra, recaudado por la empresa y pagado al fisco” (Enrico, 2016).

### **Días promedio de inventario**

Este cociente entrega el dato relativo al promedio de días –durante el transcurso de un año– en que las existencias estuvieron en bodega, permitiendo inferir el grado de liquidez de los inventarios (Enrico, 2016).

### **Ciclo de Operación**

“Mide el tiempo que se requiere para convertir el inventario en caja. Si el ciclo aumenta, es necesario que permanezca más capital de trabajo en el ciclo” (Portugal, Rossy, 2019).

## **1.20 Tasas de crecimiento**

Miden las tasas de crecimiento tanto de las ventas como también de las inversiones realizadas (QUISBERT, 2016).

## **1.21 Márgenes**

### **Margen Bruto**

“Indica la cantidad que se obtiene de utilidad por cada peso de ventas, después de que la empresa ha cubierto el costo de los bienes que produce y/o vende. Indica las ganancias en relación con las ventas, deducido los costos de producción de los bienes vendidos. Nos dice también la eficiencia de las operaciones y la forma como son asignados los precios de los productos” (Olmo, 2010).

### **Margen de Utilidad Neta**

“Rentabilidad más específica que los anteriores. Relaciona la utilidad líquida con el nivel de las ventas netas. Mide el porcentaje de cada UM de ventas que queda después de que todos los gastos, incluyendo los impuestos, han sido deducidos” (Mungaray, Aguilar, 2016).

## **1.22 Rentabilidad**

“Estas razones financieras buscan proporcionar datos en torno a la rentabilidad que han logrado los accionistas, como una forma de visualizar la viabilidad del negocio a corto, mediano y largo plazo. Los índices que se incluyen en esta partida son complementados con los ingresos de explotación, la utilidad del ejercicio, la variación real en las ventas, y con la generación operativa de caja del estado de fuentes y usos de fondos” (Barreto, 2004).

### **Utilidad del ejercicio sobre patrimonio**

“En círculos financieros este índice se interpreta como la rentabilidad sobre el patrimonio, es decir, como el retorno que reciben los accionistas (ROE). En la medida en que

el ROE de la compañía resulta ser mayor que la rentabilidad sobre el patrimonio promedio de la industria o de una inversión asociada a un nivel de riesgo similar, mayor será la probabilidad de que el grado de compromiso de los accionistas de la firma se mantenga en el futuro, cuestión que reduce el riesgo crediticio de la empresa” (Félix, 2021).

### **Retorno sobre los activos**

“El retorno sobre activos es un buen indicador de la productividad de una firma y de la eficiencia y habilidad de la gerencia. El índice mide la relación entre las ganancias y los recursos totales invertidos. Este indicador puede utilizarse para comparar los resultados operativos de dos empresas, aun cuando tengan ratios de endeudamiento radicalmente diferentes” (Cadima y Zainz, 2020).

#### **1.23 Estructura de activos**

Estas razones buscan proporcionar una visión clara de cómo está estructurada una empresa, incluyendo la proporción entre sus diferentes componentes financieros. de una cooperativa, es decir, algunas presentarán una gran participación de los activos fijos en el activo total, al contrario de otras (SAINTFILIPO, 2009).

#### **1.24 Estructura de pasivos**

“Estas razones buscan darnos una imagen de cómo es la estructura de una cooperativa, de esta forma poder caracterizarlas de mejor forma, al igual que como se hace con la estructura de activos” (Saintfilipo, 2009).

## **CAPÍTULO II. DIAGNÓSTICO Y/O TRABAJO DE CAMPO**

### **2.1 Objetivos**

Los objetivos que guiarán este capítulo son:

- a) Analizar la situación financiera y económica de la empresa para identificar las variables que podrían tener un impacto negativo, las cuales pueden ser resultado de:
  - Fallas en la estructura financiera, evidenciadas en el balance general.
  - Fallas en los resultados o en la productividad, reflejadas en el estado de pérdidas y ganancias.
- b) Comparar tendencias de las variables financieras que intervienen en la empresa, para detectar resultados de las políticas administrativas y sus implicaciones en el ámbito financiero.
- c) Proporcionar información y elementos de juicio adecuados para verificar o ajustar las conclusiones derivadas del análisis de los datos que componen los estados financieros.

### **2.2 Métodos de análisis**

Los métodos de análisis que se utilizaron en el presente trabajo, están dados por el análisis estructural vertical (estáticos) y el análisis evolutivo integral (dinámicos); en el primero se utilizaron los procedimientos de porcentos integrales y las razones simples, mientras que en el segundo se estimó las tendencias a partir de los valores absolutos del Estado de Resultados.

### **2.3 Estados financieros del periodo de análisis**

Sobre todo, para los métodos de análisis vertical, se utilizaron los balances y estado de resultados de la gestión 2010 y 2009, puesto que el principal objetivo específico de trabajo es: “Obtener indicadores comparativos de los estados financieros en la coyuntura de la gestión en la que se devolvieron los aportes a los socios”; y es justamente en este periodo en el que se hizo la devolución de los aportes. Sin embargo, para un análisis complementario se utilizaron datos de años más recientes.

Si en el análisis vertical se tomarían otros años, no se podría cumplir el objetivo específico número 2.

**Cuadro 2.**  
**Balance General Comparativo**  
(Expresado en bolivianos)

"COTES" LTDA.					
BALANCE GENERAL COMPARATIVO					
Al 31 de diciembre de 2010 y 2009					
	2010	2009		2010	2009
<b>ACTIVO</b>			<b>PASIVO Y PATRIMONIO</b>		
<b>ACTIVO CORRIENTE</b>			<b>PASIVO</b>		
Disponible	18.057.288	42.116.533	<b>PASIVO CORRIENTE</b>		
Inversiones temporarias libres	36.750.679	79.567.928	Deudas comerciales a corto plazo	16.803.508	5.213.467
Deudores vigentes por servicios finales básicos	2.649.839	2.871.086	Deudas sociales a corto plazo		0
Deudores en mora por servicios finales básicos	-899.503	-1.009.042	Otras obligaciones corrientes	1.884.562	1.821.800
Deudores vigentes por servicios entre operadores	12.792.217	9.205.114	<b>TOTAL PASIVO CORRIENTE</b>	<b>18.688.070</b>	<b>7.035.267</b>
Otras cuentas por cobrar	13.992.590	26.342.003	<b>PASIVO NO CORRIENTE</b>		
Inventarios	14.779.811	8.447.152	Provisiones y provisiones a largo plazo	6.230.851	5.895.436
Gastos pagados por anticipado	12.898.686	22.187.186	<b>TOTAL PASIVO NO CORRIENTE</b>	<b>6.230.851</b>	<b>5.895.436</b>
Otros activos	539.034	619.864	<b>TOTAL DEL PASIVO</b>	<b>24.918.921</b>	<b>12.930.703</b>
<b>TOTAL ACTIVO CORRIENTE</b>	<b>111.560.641</b>	<b>190.347.824</b>	<b>PATRIMONIO</b>		
<b>ACTIVO NO CORRIENTE</b>			Fondo social cooperativo	217.866.542	303.342.251
Activos fijos	378.477.111	354.722.223	Reservas	860.130	859.895
Depreciación acumulada activo fijo	-194.907.198	-174.926.067	Excedentes (déficit) acumulados	-9.827.060	-6.557.227
Bienes intangibles	1.882.380	1.882.380	Excedente (déficit) del ejercicio	-7.731.178	-4.095.911
Participación en sociedades	4.374.140	6.518.340	Ajuste de capital	75.094.020	71.873.432
Inversiones no relacionadas con el giro	27.737	27.856	Ajuste de reservas	237.994	223.971
Otros activos no corrientes	4.558	4.558	<b>TOTAL PATRIMONIO</b>	<b>276.500.448</b>	<b>365.646.411</b>
<b>TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE</b>	<b>189.858.728</b>	<b>188.229.290</b>			
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>301.419.369</b>	<b>378.577.114</b>	<b>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO</b>	<b>301.419.369</b>	<b>378.577.114</b>

Nota: Cotes Ltda.

**Cuadro 3.**  
*Estado de Resultados Comparativo*  
 (Expresado en bolivianos)

<b>"COTES LTDA"</b>		
<b>ESTADO DE RESULTADOS COMPARATIVO</b>		
<b>Al 31 de diciembre de 2010 y 2009</b>		
	<b>2010</b>	<b>2009</b>
<b>INGRESOS DE EXPLOTACIÓN</b>		
Servicios básicos	15.330.677	16.690.914
Servicios no básicos	20.051.462	18.982.300
Servicios de valor agregado	5.761.424	4.812.018
Por ICX elementos desagregados y servicios de apoyo	10.361.263	12.090.490
<b>TOTAL INGRESOS DE EXPLOTACIÓN</b>	<b>51.504.826</b>	<b>52.575.722</b>
<b>COSTOS</b>		
Costos actividades orientadas a nudos de red	8.204.467	8.054.992
Costos actividades orientadas a transmisión	14.591.510	13.752.485
Costos actividades orientadas a red de acceso	18.486.806	18.869.403
Costos actividades orientadas a clientes	4.975.267	5.802.859
Costos actividades de apoyo en servicios	14.187.274	14.320.901
<b>TOTAL COSTOS DE EXPLOTACIÓN</b>	<b>60.445.324</b>	<b>60.800.640</b>
<b>MARGEN DIRECTO DE EXPLOTACIÓN</b>	<b>-8.940.498</b>	<b>-8.224.918</b>
Ingresos ajenos a la explotación	1.209.355	4.153.157
Egresos ajenos a la explotación	35	24.150
<b>EXCEDENTE (DÉFICIT) DEL EJERCICIO</b>	<b>-7.731.178</b>	<b>-4.095.911</b>

Nota: Cotes Ltda.

## 2.4 Métodos de análisis vertical

### 2.4.1 Procedimiento de porcentajes integrales del balance general

**Cuadro 4.**

*Reducción a Porcientos Integrales del Balance General*

REDUCCIÓN A PORCIENTOS INTEGRALES DEL BALANCE GENERAL					
Al 31 de diciembre de 2009					
	2009	%		2009	%
<b>ACTIVO</b>			<b>PASIVO Y PATRIMONIO</b>		
<b>ACTIVO CORRIENTE</b>			<b>PASIVO</b>		
Disponible	42.116.533	11	<b>PASIVO CORRIENTE</b>		
Inversiones temporarias libres	79.567.928	21	Deudas comerciales a corto plazo	5.213.467	1
Deudores vigentes por servicios finales básicos	2.871.086	1	Deudas sociales a corto plazo	0	0
Deudores en mora por servicios finales básicos	-1.009.042	0	Otras obligaciones corrientes	1.821.800	0
Deudores vigentes por servicios entre operadores	9.205.114	2	<b>TOTAL PASIVO CORRIENTE</b>	<b>7.035.267</b>	<b>2</b>
Otras cuentas por cobrar	26.342.003	7	<b>PASIVO NO CORRIENTE</b>		
Inventarios	8.447.152	2	Provisiones y provisiones a largo plazo	5.895.436	2
Gastos pagados por anticipado	22.187.186	6	<b>TOTAL PASIVO NO CORRIENTE</b>	<b>5.895.436</b>	<b>2</b>
Otros activos	619.864	0	<b>TOTAL DEL PASIVO</b>	<b>12.930.703</b>	<b>3</b>
<b>TOTAL ACTIVO CORRIENTE</b>	<b>190.347.824</b>	<b>50</b>	<b>PATRIMONIO</b>		
<b>ACTIVO NO CORRIENTE</b>			Fondo social cooperativo	303.342.251	80
Activos fijos	354.722.223	94	Reservas	859.895	0
Depreciación acumulada activo fijo	-174.926.067	-46	Excedentes (déficit) acumulados	-6.557.227	-2
Bienes intangibles	1.882.380	0	Excedente (déficit) del ejercicio	-4.095.911	-1
Participación en sociedades	6.518.340	2	Ajuste de capital	71.873.432	19
Inversiones no relacionadas con el giro	27.856	0	Ajuste de reservas	223.971	0
Otros activos no corrientes	4.558	0	<b>TOTAL PATRIMONIO</b>	<b>365.646.411</b>	<b>97</b>
<b>TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE</b>	<b>188.229.290</b>	<b>50</b>			
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>378.577.114</b>	<b>100</b>	<b>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO</b>	<b>378.577.114</b>	<b>100</b>

Nota: Elaboración propia

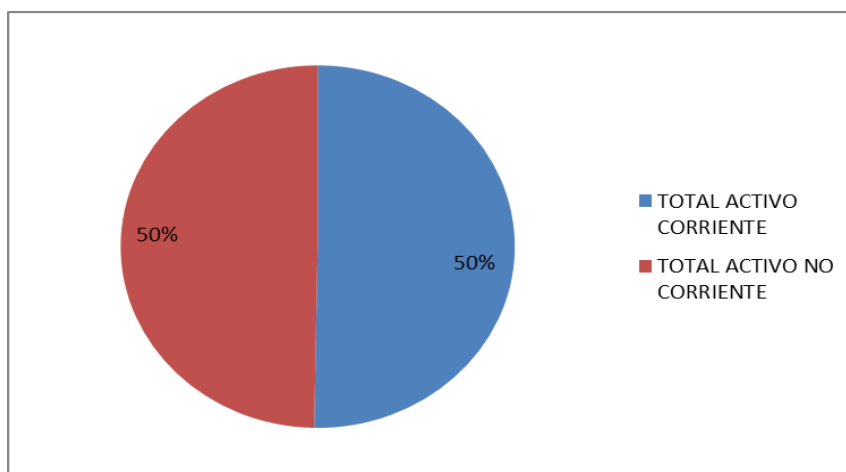
La inversión en el 2009, generalmente ha estado concentrada en los activos fijos en un 48% (Activos fijos menos depreciación), luego la inversión se ha destinado a las inversiones temporarias libres (cajas de ahorro en el sistema bancario). También se tiene un nivel de disponible del 11%.

El origen de la inversión de los activos ha estado originado en un alto porcentaje por el fondo social cooperativo, es decir los aportes de los socios (80%), los otros ítems no tienen mayor relevancia.

Los gráficos a continuación, muestran que hay un equilibrio en la estructura de los activos, mientras que la estructura de los pasivos indica una predominancia del patrimonio, que como hemos señalado anteriormente, se origina principalmente en los aportes de los socios de la cooperativa.

**Gráfico 2.**

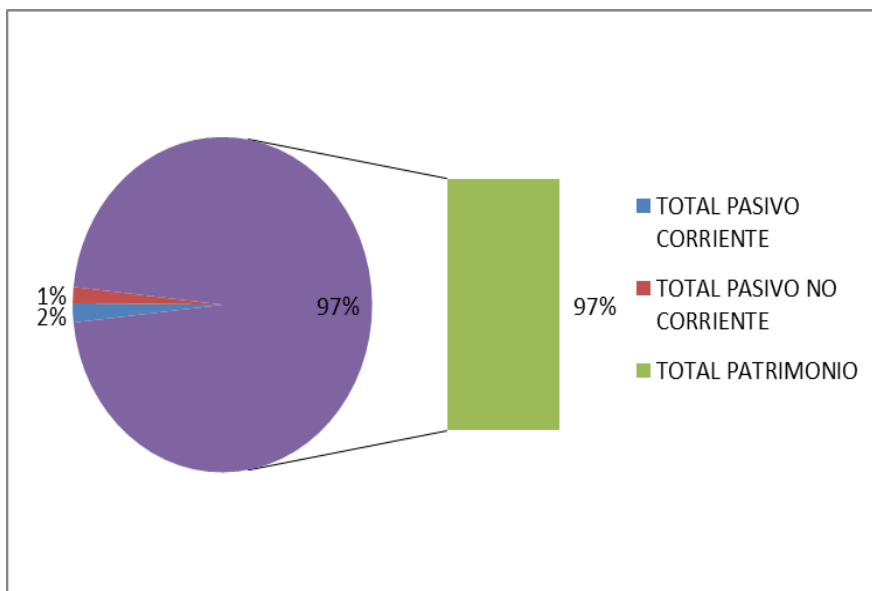
*Estructura del Activo 2009*



Nota: Elaboración propia

**Gráfico 3.**

*Estructura Del Pasivo 2009*



Nota: Elaboración propia

**Cuadro 5.**  
*Reducción a Porcientos Integrales del Balance General*

REDUCCIÓN A PORCIENTOS INTEGRALES DEL BALANCE GENERAL					
Al 31 de diciembre de 2010					
	2010	%		2010	%
<b>ACTIVO</b>			<b>PASIVO Y PATRIMONIO</b>		
<b>ACTIVO CORRIENTE</b>			<b>PASIVO</b>		
Disponible	18.057.288	6	<b>PASIVO CORRIENTE</b>		
Inversiones temporarias libres	36.750.679	12	Deudas comerciales a corto plazo	16.803.508	6
Deudores vigentes por servicios finales básicos	2.649.839	1	Deudas sociales a corto plazo		0
Deudores en mora por servicios finales básicos	-899.503	0	Otras obligaciones corrientes	1.884.562	1
Deudores vigentes por servicios entre operadores	12.792.217	4	<b>TOTAL PASIVO CORRIENTE</b>	<b>18.688.070</b>	<b>6</b>
Otras cuentas por cobrar	13.992.590	5	<b>PASIVO NO CORRIENTE</b>		
Inventarios	14.779.811	5	Provisiones y provisiones a largo plazo	6.230.851	2
Gastos pagados por anticipado	12.898.686	4	<b>TOTAL PASIVO NO CORRIENTE</b>	<b>6.230.851</b>	<b>2</b>
Otros activos	539.034	0	<b>TOTAL DEL PASIVO</b>	<b>24.918.921</b>	<b>8</b>
<b>TOTAL ACTIVO CORRIENTE</b>	<b>111.560.641</b>	<b>37</b>	<b>PATRIMONIO</b>		
<b>ACTIVO NO CORRIENTE</b>			Fondo social cooperativo	217.866.542	72
Activos fijos	378.477.111	126	Reservas	860.130	0
Depreciación acumulada activo fijo	-194.907.198	-65	Excedentes (déficit) acumulados	-9.827.060	-3
Bienes intangibles	1.882.380	1	Excedente (déficit) del ejercicio	-7.731.178	-3
Participación en sociedades	4.374.140	1	Ajuste de capital	75.094.020	25
Inversiones no relacionadas con el giro	27.737	0	Ajuste de reservas	237.994	0
Otros activos no corrientes	4.558	0	<b>TOTAL PATRIMONIO</b>	<b>276.500.448</b>	<b>92</b>
<b>TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE</b>	<b>189.858.728</b>	<b>63</b>			
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>301.419.369</b>	<b>100</b>	<b>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO</b>	<b>301.419.369</b>	<b>100</b>

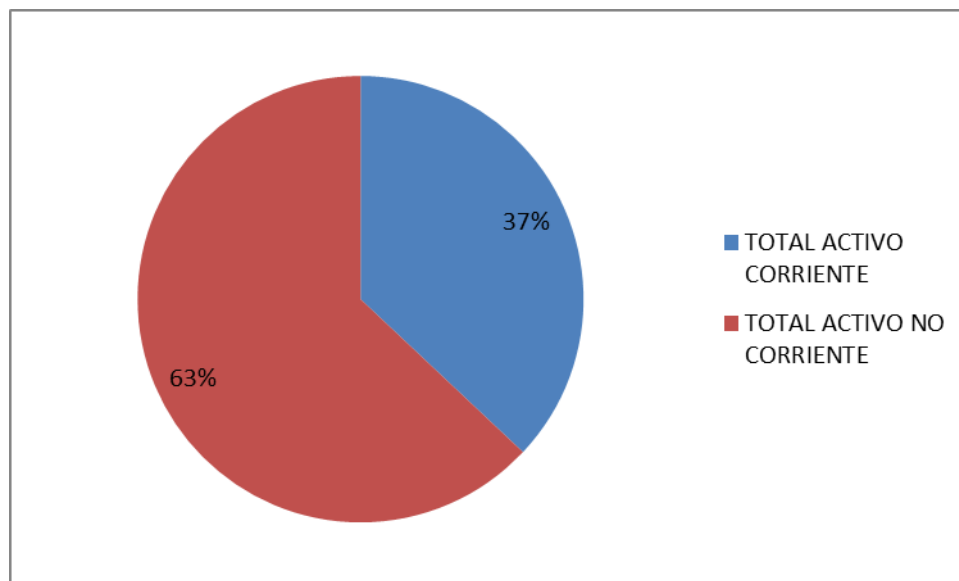
Nota: Elaboración propia

La inversión realizada en el 2010 se ha concentrado nuevamente en los activos fijos, en un 61%, 13 puntos mayor que el anterior año. Nuevamente existen importantes montos en el sistema bancario que se han destinado de la inversión total.

El origen de las inversiones en el 2010, cuenta con un importante aporte de los socios (Fondo social cooperativo), este llega a un 72%. Pero es necesario señalar que este fondo ha sufrido una rebaja de 8 puntos respecto al año anterior, que por el momento parece no ser muy significativa, a pesar que en esta gestión se procedió a la devolución de una parte importante de los aportes.

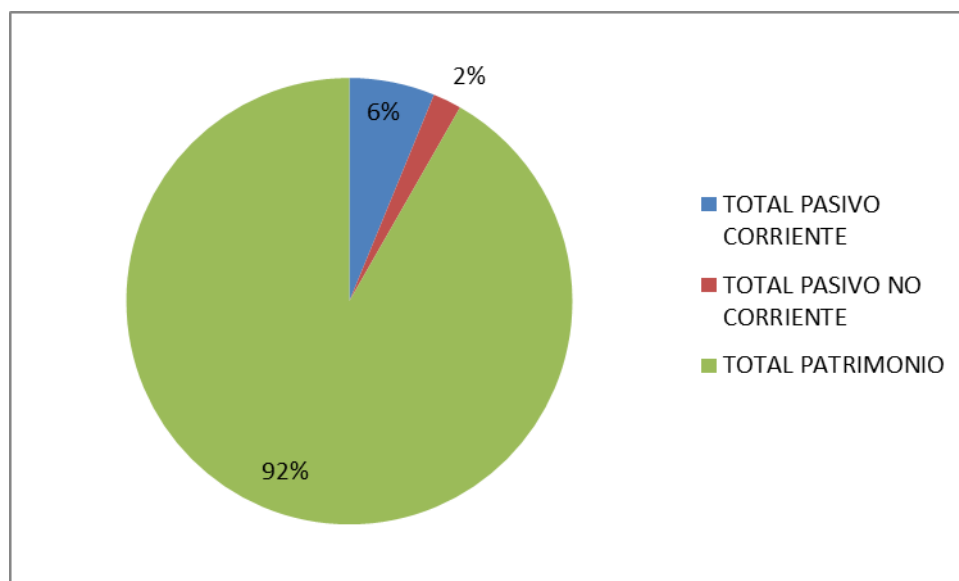
Los gráficos a continuación muestran que ha existido un importante cambio en la estructura de los activos, ya que ha pasado de un equilibrio mostrando en el 2009, una predominancia de los activos no corrientes. La estructura de los pasivos también ha mostrado cambios, pero en menor medida. Ahora la incidencia del patrimonio es menor pero todavía muy importante en esta estructura.

**Gráfico 4.**  
*Estructura del Activo 2010*



Nota: Elaboración propia

**Gráfico 5.**  
*Estructura del Pasivo 2010*



Nota: Elaboración propia

## 2.4.2 Procedimiento de porcentajes integrales del estado de resultados

**Cuadro 6.**

*Reducción a Porcientos Integrales Estado de Resultados*

<b>REDUCCIÓN A PORCIENTOS INTEGRALES</b>		
<b>ESTADO DE RESULTADOS</b>		
<b>Al 31 de diciembre de 2009</b>		
	<b>2009</b>	<b>%</b>
<b>INGRESOS DE EXPLOTACIÓN</b>		
Servicios básicos	16.690.914	32
Servicios no básicos	18.982.300	36
Servicios de valor agregado	4.812.018	9
Por ICX elementos desagregados y servicios de apoyo	12.090.490	23
<b>TOTAL INGRESOS DE EXPLOTACIÓN</b>	<b>52.575.722</b>	<b>100</b>
<b>COSTOS</b>		
Costos actividades orientadas a nudos de red	8.054.992	13
Costos actividades orientadas a transmisión	13.752.485	23
Costos actividades orientadas a red de acceso	18.869.403	31
Costos actividades orientadas a clientes	5.802.859	10
Costos actividades de apoyo en servicios	14.320.901	24
<b>TOTAL COSTOS DE EXPLOTACIÓN</b>	<b>60.800.640</b>	<b>100</b>
<b>MARGEN DIRECTO DE EXPLOTACIÓN</b>	<b>-8.224.918</b>	
Ingresos ajenos a la explotación	4.153.157	
Egresos ajenos a la explotación	24.150	
<b>EXCEDENTE (DÉFICIT) DEL EJERCICIO</b>	<b>-4.095.911</b>	

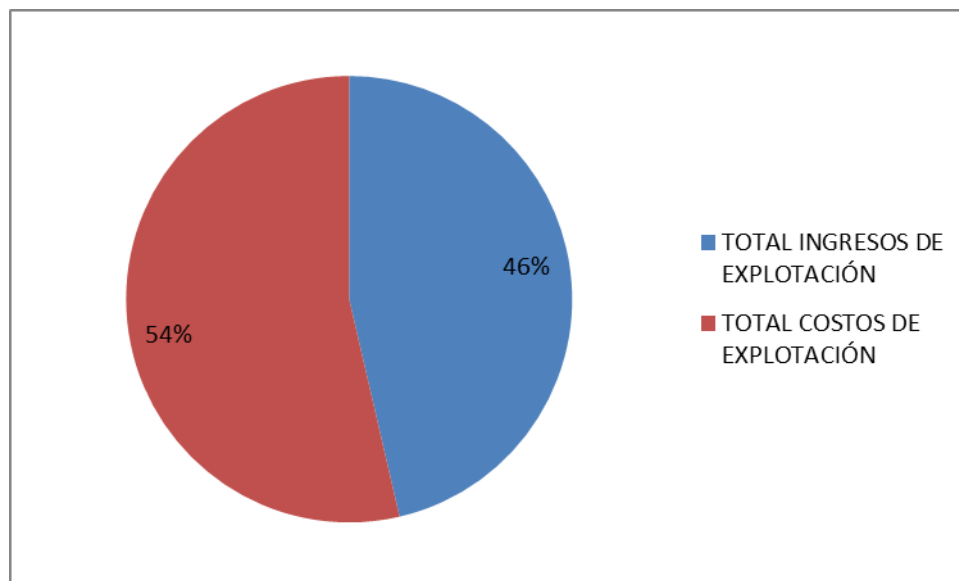
Nota: Elaboración propia

De los ingresos de explotación del estado de resultados del 2009, la mayor fuente está integrada por los servicios no básicos, seguido por los servicios básicos. Los servicios no básicos están constituidos primordialmente por la distribución de señales y los servicios básicos por la telecomunicación local.

En relación a los costos, la mayor generación de estos se concentra en los costos de actividades orientadas a red de acceso y los costos orientados a las actividades de apoyo a servicios. Las primeras tienen que ver con: servicio local de telecomunicación, distribución de señales e internet; las segunda incorporan el servicio de distribución de señales, las telecomunicaciones el internet y la interconexión.

Los costos orientados a las actividades de transmisión también son importantes puesto que alcanzan a un 23% del total de la estructura de costos.

**Gráfico 6.**  
*Ingresos y Egresos del 2009*

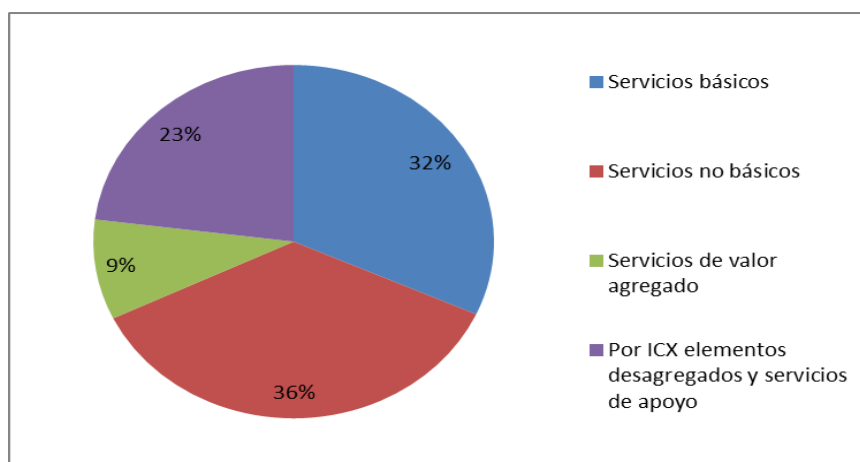


Nota: Elaboración propia

Como se puede apreciar en la gráfica 5, los ingresos son menores a los costos de explotación, Esta diferencia de 8 puntos porcentuales ocasiona un déficit en el Estado de Resultados de la gestión 2009 que alcanza a la suma de 8 millones 200 mil Bs. aproximadamente.

Ahora si consideramos la generación de ingresos ajenos a la explotación del negocio, es decir aquello que no está relacionado estrictamente con la actividad de la Cooperativa, este déficit disminuye a casi la mitad, es decir a 4 millones de Bs. aproximadamente.

**Gráfico 7.**  
*Estructura de los Ingresos 2009*

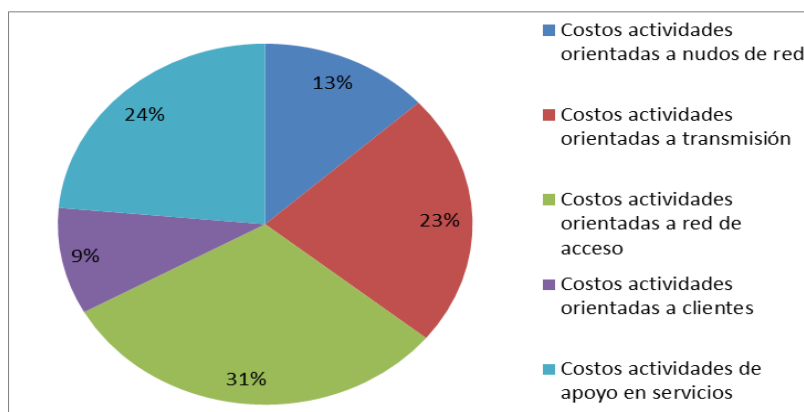


Nota: Elaboración propia

La gráfica anterior ratifica que los servicios no básicos constituyen la principal fuente de los ingresos, llama la atención esta situación, ya que la principal actividad de la Cooperativa tendría que estar dada por los Servicios básicos como principal fuente.

**Gráfico 8.**

*Estructura de los Costos 2009*



Nota: Elaboración propia

**Cuadro 7.**

*Reducción a Porcientos Integrales Estado de Resultados*

<b>REDUCCIÓN A PORCIENTOS INTEGRALES</b>		
<b>ESTADO DE RESULTADOS</b>		
<b>Al 31 de diciembre de 2010</b>		
	<b>2010</b>	<b>%</b>
<b>INGRESOS DE EXPLOTACIÓN</b>		
Servicios básicos	15.330.677	30
Servicios no básicos	20.051.462	39
Servicios de valor agregado	5.761.424	11
Por ICX elementos desagregados y servicios de apoyo	10.361.263	20
<b>TOTAL INGRESOS DE EXPLOTACIÓN</b>	<b>51.504.826</b>	<b>100</b>
<b>COSTOS</b>		
Costos actividades orientadas a nudos de red	8.204.467	14
Costos actividades orientadas a transmisión	14.591.510	24
Costos actividades orientadas a red de acceso	18.486.806	31
Costos actividades orientadas a clientes	4.975.267	8
Costos actividades de apoyo en servicios	14.187.274	23
<b>TOTAL COSTOS DE EXPLOTACIÓN</b>	<b>60.445.324</b>	<b>100</b>
<b>MARGEN DIRECTO DE EXPLOTACIÓN</b>	<b>-8.940.498</b>	
Ingresos ajenos a la explotación	1.209.355	
Egresos ajenos a la explotación	35	
<b>EXCEDENTE (DÉFICIT) DEL EJERCICIO</b>	<b>-7.731.178</b>	

Nota: Elaboración propia

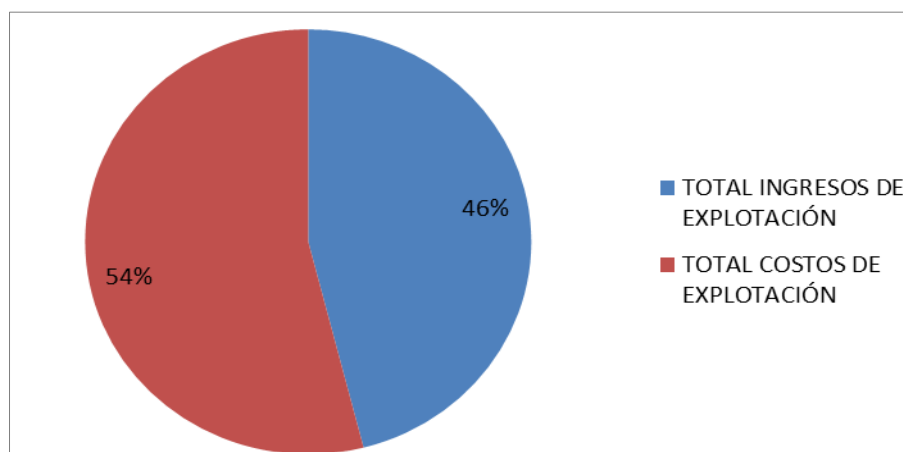
La mayor fuente de ingresos en el 2010, está constituido nuevamente por los servicios no básicos, aunque se puede apreciar una ligera subida en cuanto a la incidencia en el total de ingresos respecto a la anterior gestión. Los servicios básicos se constituyen en una segunda fuente, pero cada vez menor en su incidencia en la estructura de ingresos, ya que se aprecia que ha bajado en un 2% respecto al año anterior.

En relación a los costos, cabe destacar que siguen predominando los costos relacionados a las actividades de redes de acceso, y en segundo término están las actividades orientadas a la transmisión.

La estructura de costos vemos que no ha cambiado significativamente respecto a la gestión anterior.

**Gráfico 9.**

*Ingresos y Egresos de Explotación 2010*

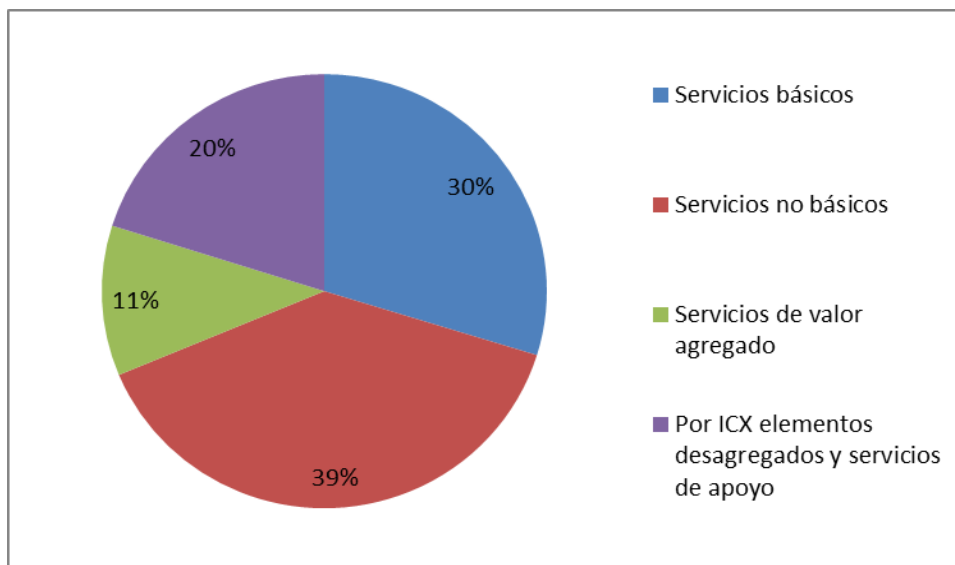


Nota: Elaboración propia

Los ingresos y egresos de explotación de la gestión 2010, mantienen la misma relación que del 2009 Pero en valores absolutos, se ve que, en el Estado de Resultados, el déficit aumenta casi 1 millón de Bs. A estas alturas, podemos atrevernos a inferir que la devolución de aportes a los socios por parte de la Cooperativa, no ha influenciado significativamente en las magnitudes del Estado de Resultados. Para ratificar lo mencionado es necesario acudir a más indicadores que veremos más adelante.

Si consideramos los ingresos ajenos a la explotación, el déficit disminuye a 7 millones 700 mil aproximadamente, por lo que se puede señalar que esta clase de ingresos (ajenos a la explotación) han sido mucho menores que la gestión anterior y que no han amortiguado las pérdidas originadas tanto por los mayores costos como por los menores ingresos de explotación de la Cooperativa.

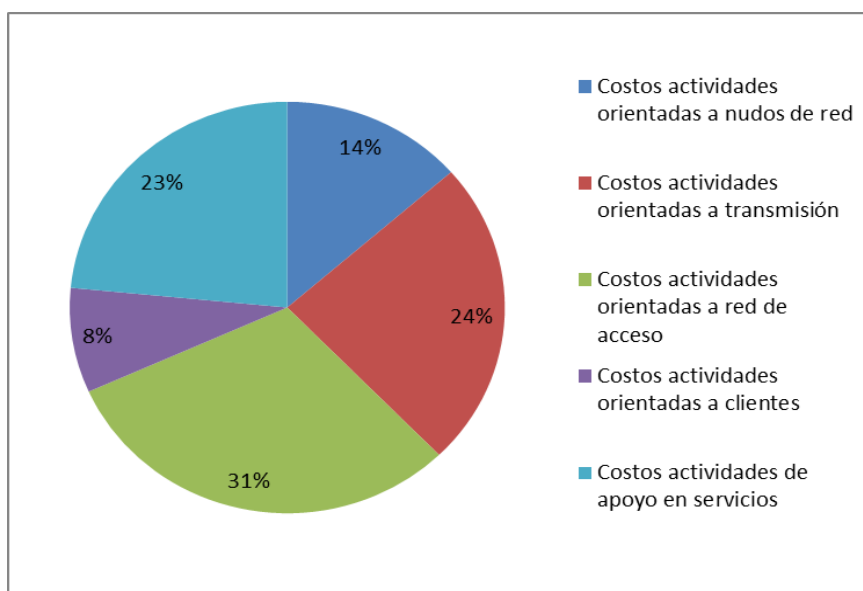
**Gráfico 10.**  
*Estructura de los Ingresos 2010*



Nota: Elaboración propia

La estructura de ingresos de la gestión 2010, mostrada en gráfico, muestra la importancia cada vez mayor de los no servicios básicos, y la disminución de los servicios básicos en su magnitud y su incidencia en la estructura de ingresos.

**Gráfico 11.**  
*Estructura de los Costos 2010*



Nota: Elaboración propia

### 2.4.3 Procedimiento de razones simples o ratios

Las ratios utilizadas, son los denominados estándar y generalmente aceptados y usados por las normas contables a nivel internacional. Los parámetros están basados en promedios también estándar en función del manejo de los activos financieros en cualquier tipo de actividad económica.

### 2.4.4 Ratios de estructura

Ahora aplicaremos el procedimiento de ratios dentro de la metodología de análisis vertical, tomando los Estados de Situación Patrimonial.

- **Índice de endeudamiento total 2009**

$$Pasivo\ total \div Activo\ total \times 100 = 3,4\%$$

Para el 2009, apenas el 3,4% representa las obligaciones que tiene la Cooperativa, para con sus acreedores a corto y largo plazo, índice que muestra una cuantía de muy poco endeudamiento.

- **Índice de endeudamiento total 2010**

$$Pasivo\ total \div Activo\ total \times 100 = 8,3\%$$

En el 2010, el índice de endeudamiento total se ha más que duplicado, esto por el incremento de las obligaciones de la Cooperativa. A pesar de ello, la cuantía muestra muy poco endeudamiento.

- **Índice de participación propietaria 2009**

$$Patrimonio\ neto \div Activo\ total \times 100 = 96,6\%$$

Casi 97% es el porcentaje de inversión de los socios en la Cooperativa, índice que muestra una alta suficiencia de inversión de capital.

- **Índice de participación propietaria 2010**

$$Patrimonio\ neto \div Activo\ total \times 100 = 91,7\%$$

Para el 2010, el índice de participación propietaria ha disminuido, esto por la devolución de los aportes a los socios de la Cooperativa. Pero habrá que señalar que este índice sigue siendo muy importante y suficiente en cuanto a la inversión de capital.

- **Índice de inmovilización 2009**

$$\text{Activos no circulantes} \div \text{Patrimonio neto} = 0,5$$

De cada 1 Bs. Que se invierte por parte de los socios de la Cooperativa, Bs. 0,5 financia los activos no corrientes, por tanto, hay insuficiencia de inversión en activos fijos y otros.

- **Índice de inmovilización 2010**

$$\text{Activos no circulantes} \div \text{Patrimonio neto} = 0,7$$

El índice de inmovilización ha mejorado para esta gestión, pero ello se debe a la disminución de los aportes de los socios y no a una decisión de los ejecutivos de la Cooperativa.

#### 2.4.5 Ratios de liquidez

- **Índice de alta liquidez 2009**

$$\text{Disponibilidades} \div \text{Pasivo circulante} = 6$$

Existen Bs. 6 de disponibilidades por cada Bs. 1 de obligación a corto plazo, importe que refleja una excesiva liquidez por parte de la Cooperativa.

- **Índice de alta liquidez 2010**

$$\text{Disponibilidades} \div \text{Pasivo circulante} = 1$$

Este índice ha disminuido dramáticamente respecto al año anterior, ello puede deberse que parte de las disponibilidades de la Cooperativa se ha utilizado para devolver parte de su aporte a los socios.

- **Índice de liquidez inmediata 2009**

$$(\text{Activo circulante} - \text{Inventarios}) \div \text{Pasivo circulante} = 25,9$$

Existen Bs. 26 de activos de rápida convertibilidad para cubrir Bs. 1 de obligación de corto plazo en el 2009, lo que se considera excesiva liquidez inmediata.

- **Índice de liquidez inmediata 2010**

$$(\text{Activo circulante} - \text{Inventarios}) \div \text{Pasivo circulante} = 5,2$$

Para el 2010, este índice ha mejorado, pero claro está que no es fruto de una gestión de los directivos, esto se debe a que se ha utilizado parte de la liquidez en el pago de parte de sus aportes a los socios. De todas maneras, incluso con tan importante disminución, esta ratio se sigue considerando demasiado alto.

- **Índice de liquidez corriente 2009**

$$\text{Activo corriente} \div \text{Pasivo corriente} = 27,1$$

Por cada Bs. 1 de deuda a corto plazo, existe Bs. 27 de activo circulante, lo que indica excesiva liquidez financiera.

- **Índice de liquidez corriente 2010**

$$\text{Activo corriente} \div \text{Pasivo corriente} = 6$$

A pesar de que este índice ha mejorado, la liquidez financiera sigue siendo excesiva.

#### 2.4.6 Ratios de solvencia

- **Índice de endeudamiento global 2009**

$$\text{Pasivo total} \div \text{Patrimonio neto} = 0,04$$

Existe Bs. 0,04 de deuda a corto y largo plazo, por Bs. 1 de patrimonio o inversión de los socios de la Cooperativa, lo que significa muy poco endeudamiento y excelente solvencia financiera.

- **Índice de endeudamiento global 2010**

$$\text{Pasivo total} \div \text{Patrimonio neto} = 0,1$$

Para el 2010, este índice sigue mostrando una muy buena solvencia financiera y un insignificante endeudamiento.

- **Índice de endeudamiento a corto plazo 2009**

$$\text{Pasivo circulante} \div \text{Patrimonio neto} = 0,02$$

Existen Bs. 0,02 de deuda a corto plazo, por cada Bs. 1 de patrimonio neto, lo que significa muy poco endeudamiento a corto plazo y buena solvencia financiera en el mismo periodo.

- **Índice de endeudamiento a corto plazo 2010**

$$\text{Pasivo circulante} \div \text{Patrimonio neto} = 0,1$$

La deuda a corto plazo incrementó para la gestión 2010, pero sigue siendo reducida y la empresa sigue mostrando buena solvencia financiera.

- **Índice de endeudamiento a largo plazo 2009**

$$\text{Pasivo largo plazo} \div \text{Patrimonio neto} = 0,02$$

Existen Bs. 0,02 de deuda a largo plazo, por cada Bs. 1 de patrimonio neto, lo que significa poco endeudamiento a largo plazo y muy buena solvencia financiera.

- **Índice de endeudamiento a largo plazo 2010**

$$\text{Pasivo largo plazo} \div \text{Patrimonio neto} = 0,02$$

La situación no ha cambiado respecto al 2009.

#### 2.4.7 Ratios de rentabilidad

- **Índice de rentabilidad del patrimonio neto 2009**

$$\text{Utilidad neta} \div \text{patrimonio neto} = -1,12\%$$

Este índice muestra un – 1,12% de retribución al capital aportado por los socios de la Cooperativa, representa la productividad económica de la misma, que por cierto es bastante negativa si incluso comparamos con las tasas de interés que pagan los bancos por mantener depósitos en cajas de ahorro.

- **Índice de rentabilidad del patrimonio neto 2010**

$$\text{Utilidad neta} \div \text{patrimonio neto} = -2,80\%$$

La situación ha empeorado para el 2010, por el incremento del déficit mostrado en el Estado de Resultados, el mismo que casi se ha duplicado respecto a la gestión anterior.

Cabe apuntar aquí, que la disminución del patrimonio debido a la devolución de los aportes, no influye en nada en este índice de rentabilidad. Más bien esto se debe a una mala gestión por parte de los directivos, quienes no han tomado decisiones adecuadas de inversión.

#### 2.4.8 Ratios de rotación

- **Índice de rotación de cuentas por cobrar 2009**

$$\text{Ventas netas} \div \text{Cuenta por cobrar} = 1,4$$

1,4 veces se han cobrado las cuentas por cobrar correspondientes a una gestión.

- **Índice de rotación de cuentas por cobrar 2010**

$$\text{Ventas netas} \div \text{Cuenta por cobrar} = 1,8$$

El índice aumentó respecto a la gestión anterior, indicando que se ha cobrado más veces las cuentas por cobrar.

- **Plazo medio de cobros 2009**

$$\text{Días del año} \div \text{Índice de rotación de cuentas por cobrar} = 256,2$$

256 días tarda la cooperativa en recuperar los créditos otorgados, lo que significa que es un plazo demasiado largo tomando en cuenta que las políticas crediticias como máximo son de 60 día.

- **Plazo medio de cobros 2010**

$$\text{Días del año} \div \text{Índice de rotación de cuentas por cobrar} = 199,5$$

Ha mejorado el índice, pero sigue siendo excesivo puesto que cuadruplica el periodo de recuperación normal que debería existir.

- **Índice de rotación de cuentas por pagar 2009**

$$\text{Compras netas} \div \text{cuentas por pagar} = 11,7$$

12 veces ha pagado las cuentas por pagar la cooperativa durante una gestión.

- **Índice de rotación de cuentas por pagar 2010**

$$\text{Compras netas} \div \text{cuentas por pagar} = 3,6$$

4 veces ha pagado las cuentas por pagar la cooperativa durante la gestión 2010, lo que significa que ha pagado menos veces que la gestión anterior.

- **Índice de plazo medio de pagos 2009**

$$\text{Días del año} \div \text{Índice de rotación de cuentas por pagar} = 30,9$$

31 días tarda la cooperativa en cancelar sus obligaciones contraídas, lo que significa un plazo óptimo, tomando en cuenta que las políticas implantadas para esta actividad son de 60 días.

- **Índice de plazo medio de pagos 2010**

$$\text{Días del año} \div \text{Índice de rotación de cuentas por pagar} = 100,1$$

En esta gestión 2010 la Cooperativa tarda 100 días, lo que significa un plazo relativamente excesivo.

## 2.5 Método de análisis horizontal

### 2.5.1 Procedimiento de tendencias

#### Cuadro N° 1

##### Datos Históricos del Estado de Resultados

(Expresado en bolivianos)

Concepto	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Ingresos de explotación	63.947.721	52.575.722	51.504.826	57.495.070	55.547.502	64.476.388	61.359.398
-Costos de explotación	61.549.564	60.800.640	60.445.324	69.644.240	67.107.593	79.765.600	79.542.756
<b>Márgen de explotación</b>	<b>2.398.157</b>	<b>-8.224.918</b>	<b>-8.940.498</b>	<b>-12.149.170</b>	<b>-11.560.091</b>	<b>-15.289.212</b>	<b>-18.183.358</b>
± Otros ingresos u otros gastos	-5.635.405	4.177.307	1.209.390	1.982.262	2.185.179	1.430.571	1.950.528
<b>Excedente o déficit</b>	<b>-3.237.248</b>	<b>-4.047.611</b>	<b>-7.731.108</b>	<b>-10.166.908</b>	<b>-9.374.912</b>	<b>-13.858.641</b>	<b>-16.232.830</b>

Nota: Elaboración propia

Como puede apreciarse en el cuadro 8, la situación de la Cooperativa es bastante complicada, ya que desde el 2008 se presentan déficit en el Estado de Resultados cada vez mayores. Si bien existen incrementos en los ingresos, los egresos aumentan en una mayor magnitud, entonces la brecha entre los ingresos y egresos de explotación se profundiza cada vez más. El único año en donde se aprecia un margen positivo de explotación es el del 2008, fruto de las actividades ordinarias de la Cooperativa, aunque al final de igual manera se presenta un déficit para esta gestión debido a los gastos extraordinarios que se presentaron.

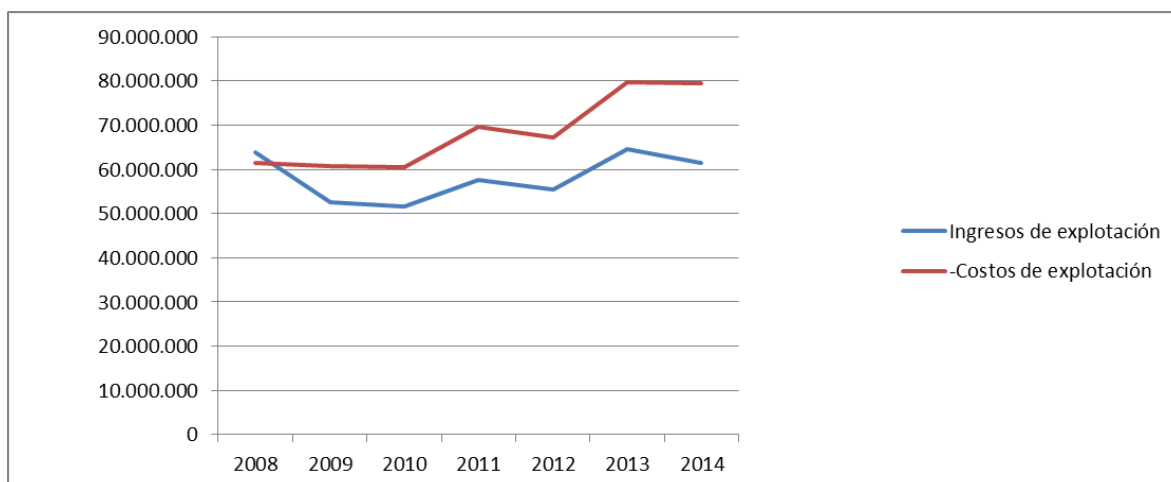
**Cuadro 8.**  
*Datos Proyectados del Estado de Resultados*  
 (Expresado en bolivianos)

Concepto	2015	2016	2017	2018	2019	2020
	8	9	10	11	12	13
Ingresos de explotación	60.997.952	61.715.061	62.432.169	63.149.278	63.866.386	64.583.495
-Costos de explotación	82.489.640	86.010.060	89.530.481	93.050.901	96.571.321	100.091.741
<b>Márgen de explotación</b>	<b>-21.491.688</b>	<b>-24.295.000</b>	<b>-27.098.311</b>	<b>-29.901.623</b>	<b>-32.704.935</b>	<b>-35.508.246</b>
± Otros ingresos u otros gastos	3.648.564	4.299.997	4.951.429	5.602.862	6.254.295	6.905.728
<b>Excedente o déficit</b>	<b>-17.843.124</b>	<b>-19.995.003</b>	<b>-22.146.882</b>	<b>-24.298.761</b>	<b>-26.450.640</b>	<b>-28.602.519</b>

Nota: Elaboración propia

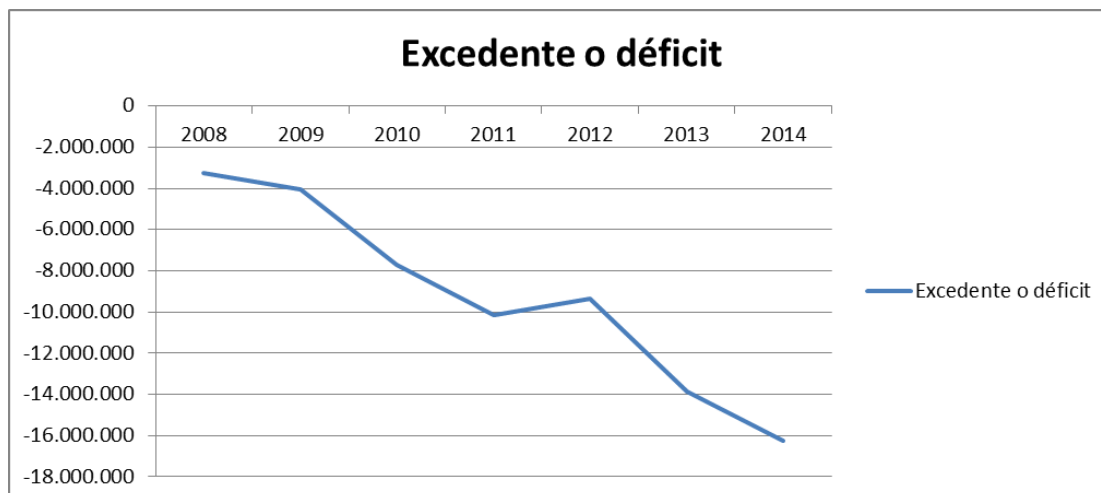
La situación es más dramática aún si proyectamos el anterior cuadro. El déficit para el 2020 es de 28 millones 603 bolivianos aproximadamente.

**Gráfico 12.**  
*Ingresos y Costos de Explotación*



Nota: Elaboración propia

Aquí se aprecia más claramente la brecha que se torna cada vez más amplia entre los ingresos y costos de explotación. Antes del 2008 se presentaba una situación relativamente favorable, pero luego cambió la relación de ingresos y costos, ya que los segundos empezaron a tener mayor primacía.

**Gráfico 13.***Déficit*

Nota: Elaboración propia

## **2.6 Resultados de la entrevista realizada al presidente del consejo de administración, consejo de vigilancia y gerente general, de la cooperativa COTES**

La entrevista se realizó al presidente del consejo de administración, consejo de vigilancia y gerente general, que permitió conocer su perspectiva sobre los efectos generados por la devolución de aportes a los socios de la cooperativa Cotes Ltda.

### **Pregunta 1: ¿En qué condiciones económicas – financieras se tomó la decisión de realizar la devolución de aportes a los socios?**

La respuesta de las entrevistas que resalta más en cuanto a las condiciones económicas que la cooperativa Cotes Ltda., en la gestión 2009 gozaba de una economía sustentable y que tenía condiciones de más 40% destinados a la inversión en la expansión de servicio de la Cooperativa, y que estas estaban acompañadas de las del cumplimiento de aportes de los socios. Por lo que se decidió la devolución de los aportes.

### **Pregunta 2: ¿La devolución de aportes a los socios redujo el presupuesto planificado en una gestión fiscal de la cooperativa Cotes Ltda.?**

Como se mencionó anteriormente antes de realizar la devolución la cooperativa Cotes Ltda., contaba con una economía saludable, sin embargo, las condiciones de mercado hicieron que la cooperativa requiera de mayor inversión debido al crecimiento de la competencia,

**Pregunta 3: ¿La devolución de aportes generó una reducción de calidad en los servicios que brinda la cooperativa Cotes Ltda.?**

La devolución de aportes no hizo que reduzca la calidad de servicio, sin embargo, hizo que ya no se oferte más servicios como televisión por cable e internet, en ese entonces la población requería más servicios de zonas Wi-Fi, por lo que los servicios de la cooperativa se estancaron mientras la competencia crecía.

**Pregunta 4: ¿La devolución de aportes mermo en la planificación financiera respecto en la expansión de servicios que brinda Cotes Ltda., en el territorio de Sucre?**

La devolución de aportes a los socios en la gestión 2010 generó reducción de presupuesto por lo que se tuvo que ajustar las actividades planificadas en el Programa de operaciones al presupuesto existente.

**Pregunta 5: ¿Cuál de los servicios que brinda Cotes Ltda., se vio afectado con la devolución de aportes?**

Uno de los servicios más afectados es el servicio de televisión por cable e internet, la cooperativa ya no tenía la capacidad de ampliar sus servicios mientras la competencia abarcaba el mercado de demandantes del servicio de internet.

**Pregunta 6: ¿La devolución de aportes generó la reducción de personal en la cooperativa Cotes Ltda.?**

La devolución de aportes no afectó al personal ya que estos continuaban con el trabajo tanto técnico como administrativo, la parte que fue más afectada fue en la inversión de expansión de la cooperativa.

**Pregunta 7: ¿Considera buena a iniciativa a devolver los aportes a los socios activos de la cooperativa Cotes Ltda.?**

Después de un análisis económico financiero la devolución de aportes no fue lo adecuado, solo hicieron un análisis de la situación financiera que en ese entonces se encontraba solvente, sin embargo, el crecimiento de la demanda de la población en cuando los servicios de televisión por cable e internet la cooperativa quedó rezagada en cuando a la competencia.

**Pregunta 8: ¿Puede agregar algo más?**

El presidente del Consejo de Administración de la Cooperativa de Telecomunicaciones de Sucre (Cotes) ha señalado que la organización enfrenta una crisis financiera significativa. Actualmente, la cooperativa presenta un déficit histórico de 28 millones de dólares, junto con un déficit financiero actual de 2 millones de bolivianos.

A pesar de contar con un patrimonio millonario, la cooperativa enfrenta serios problemas financieros.

## **2.7 80% dejó el teléfono fijo**

El directivo de la Cooperativa de Telecomunicaciones de Sucre (Cotes) ha destacado la considerable disminución en el uso de la telefonía fija entre los usuarios de la cooperativa. Según sus declaraciones, el 80% de los usuarios ha dejado de utilizar este servicio, siendo únicamente las instituciones públicas y algunas empresas las que continúan usándolo. Además, el presidente del Consejo de Administración ha señalado que la tecnología ha evolucionado hacia la telefonía celular, lo que ha llevado a una notable caída en la demanda de servicios de telefonía fija.

## **2.8 Soluciones**

Para abordar la crisis financiera que atraviesa la Cooperativa de Telecomunicaciones de Sucre (Cotes), se han planteado diversas soluciones, entre las cuales destaca la reducción del 50% en los salarios de los trabajadores. Esta medida busca disminuir los gastos y costos operativos de la cooperativa como parte de un esfuerzo para estabilizar su situación financiera.

## **2.9 Deuda a los trabajadores**

La crisis financiera de la Cooperativa de Telecomunicaciones de Sucre (Cotes) ha afectado gravemente a los trabajadores, con una deuda acumulada de siete meses de salario que la cooperativa les debe. Esta situación agrava los problemas financieros que enfrenta la entidad y requiere atención urgente para lograr una estabilización.

No obstante, el presidente del Consejo de Administración de Cotes ha expresado su optimismo respecto a la posibilidad de salvar la cooperativa. Resaltó que el patrimonio significativo de la entidad podría ser un factor clave en su recuperación económica. Se espera que, mediante la implementación de medidas adecuadas, se logre garantizar la sostenibilidad financiera de Cotes y el bienestar de sus empleados.

## **CAPÍTULO III. DISCUSIÓN**

Una vez analizada la situación financiera en el anterior capítulo, se establecerán sus principales causas. Estas causas se podrían clasificar en externas e internas.

### **3.1 Causas externas de la actual situación financiera**

La principal fuente de ingresos de la Cooperativa de Telecomunicaciones de Sucre (Cotes) ha sido tradicionalmente la telefonía fija. Sin embargo, en los últimos años, su peso en la estructura de ingresos ha disminuido significativamente, debido a la sustitución de este servicio por la telefonía móvil. En 2012, la telefonía móvil alcanzó los 8,97 millones de líneas, lo que representa una penetración del 87,24%. En respuesta a esta tendencia, COTES (Sucre) ha flexibilizado los requisitos para obtener una línea telefónica. Anteriormente, la única forma de adquirir una línea de telefonía fija, era mediante la asociación con la cooperativa, lo que requería el pago de una acción que costaba aproximadamente US\$ 1.500. Actualmente, es posible obtener una línea fija sin ser socio, aunque esto implica tarifas más altas.

A pesar de que estas medidas para promover la telefonía, el crecimiento de las líneas fijas ha sido moderado en los últimos seis años, con una Tasa Anual de Crecimiento Compuesto (CAGR) del 3,30% durante las gestiones 2006-2011. Bolivia se encuentra en los últimos puestos en América Latina en cuestión de los servicios por hogar, con una tasa del 28,27% frente al promedio regional del 66,33% en 2011. En 2006, las líneas activas de telefonía fija en Bolivia eran 666.185, mientras que en 2011 alcanzaron apenas 780.000. En contraste, las líneas activas de telefonía móvil crecieron de 2,74 a 8,36 millones en el mismo período.

Para diversificar sus fuentes de ingresos y mantener las finanzas a flote, la cooperativa ha implementado servicios de Banda Ancha y TV Paga. Asimismo, la TV Paga no ha sido suficiente para equilibrar los balances debido a su crecimiento lento, causado por su poca ampliación de las redes de la cooperativa y las altas inversiones necesarias para expandirlas. Los servicios de Internet fijo también enfrentan limitaciones estructurales, como altos costos de salida internacional que afectan las tarifas finales para los usuarios. Además, la competencia de los operadores móviles – Entel, Viva y Tigo – ha intensificado su acceso a Internet móvil con tarifas y velocidades competitivas, ha sido un obstáculo importante para el Internet fijo en Bolivia. De los 9.670.000 usuarios de telefonía móvil, el 45% utiliza ENTEL, el 26% Viva y el 29% Tigo. Entre 2005 y 2012, el crecimiento de las conexiones móviles fue del 300%.

### 3.2 Causas internas de la actual situación financiera

De los análisis tanto verticales como horizontales de los Estados Financieros de la Cooperativa, se pueden establecer las siguientes causas:

- A pesar de que el aporte de capital es importante en la Cooperativa, esta no se destina debidamente a usos de mayor rentabilidad. Por ejemplo, una parte significativa del capital de los socios se invierte en cajas de ahorro del sistema bancario 21% y otra se mantiene disponible en un alto porcentaje 11% haciendo un uso poco óptimo del capital y destinando a inversiones con muy poco rendimiento. Se puede inferir que un alto porcentaje de capital en la Cooperativa se mantiene ocioso. La mala gestión administrativa pudiera ser el origen de esta situación, sobre todo lo relacionado a la no toma de decisiones oportunas para un manejo efectivo del capital de corto, mediano y largo plazo en la empresa.
- El aporte de los socios al patrimonio, ha rebajado 8 puntos, pero se sigue constituyendo en un importante capital que puede ser invertido en mejores proyectos. Por tanto, la devolución de los aportes no ha tenido un efecto significativo en la actual situación de la Cooperativa, ya que no ha influido en el Estado de Resultados que tiene que ver con la gestión de ingresos y egresos. El nivel de aporte de los socios sigue siendo importante, pero este no se invierte debidamente en actividades de mayor rendimiento. Habría que hacer notar que la decisión de devolución de aportes y su efecto no fue de ninguna manera buena, lo que pasa es que, por la mala gestión administrativa, estos fondos de todas maneras seguirían siendo utilizados de manera ineficiente, sin buscar mayores oportunidades de rendimiento.
- Las actividades que antes se constituían en principales generadoras de ingresos, están perdiendo peso en la estructura de ingresos, es el caso de los servicios básicos que están siendo superados por los no básicos. Al parecer la estructura de la empresa en cuanto sus componentes administrativos no están diseñados para prestar de manera eficiente estas nuevas actividades generadoras de ingresos.
- La disminución del patrimonio debido a la devolución de los aportes a los socios, no ha gravitado absolutamente en nada en la estructura del estado de resultados, es decir la dinámica de generación de ingresos y de costos no ha cambiado, por lo que se deduce que la actual situación de la Cooperativa no es responsabilidad exclusiva de esta decisión de devolución. Por ejemplo, la estructura se mantiene en 54% para costos y 46% para los ingresos antes y después de la reducción del patrimonio debido a lo anteriormente señalado.

- Las ratios de estructura muestran que el índice de endeudamiento de la Cooperativa es muy bajo, aspecto que los Directivos podrían aprovechar generando apalancamientos financieros en inversiones rentables. Lamentablemente el hecho de identificar nuevas oportunidades de inversión, escapa a los objetivos del presente trabajo.
- Los índices de participación propietaria son bastante altos, mayores al 90%, esto posibilitan la realización de inversiones, pero esto no se aprovecha debidamente ya que apenas de cada 1 Bs. Se invierte 0,5 en activos de capital o nuevas inversiones.
- Los índices de liquidez a pesar de haber disminuido para la gestión 2010 de manera importante, siguen siendo muy elevados, lo que corrobora que existe capital ocioso en la Cooperativa, que solo gana intereses de banco a corto plazo en vez de encarar proyectos mucho más estratégicos y generadores de rentabilidad.
- Los índices de endeudamiento global, a corto y a largo plazo muestran muy poco endeudamiento, por lo que se puede inferir que existe una muy buena solvencia financiera por parte de la Cooperativa.
- Los índices de rentabilidad muestran que la productividad económica de la cooperativa es negativa y esa situación va empeorando año tras año. Por ejemplo, para el 2009 era de -1,12% y para el 2010 -2,80%.
- A pesar de que se tiene solvencia financiera, un alto patrimonio, existen pérdidas, por lo que las situaciones actuales se deben a las malas decisiones que se han tomado respecto a la inversión y al manejo de los recursos financieros
- Si los directivos no cambian sus estrategias relativas a la gestión y a la inversión, esto afectará notablemente a las utilidades de la empresa que cada vez reportan mayores pérdidas. A la larga se espera que el déficit concurrente afecte al patrimonio de la Cooperativa.

## CAPÍTULO IV. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

### 4.1 Conclusiones

- En esta investigación se ha analizado el impacto financiero de la devolución de aportes efectuada por la cooperativa COTES Ltda. durante la gestión 2010, con el propósito de comprender cómo esta acción ha afectado la situación económica general.
- Se ha examinado los estados financieros de la cooperativa COTES Ltda. Correspondiente a la gestión 2010, donde se identificó que, la entidad ha reiterado su enfoque en la inversión en activos fijos, los cuales representan el 61% del total de la inversión. Este porcentaje marca un notable incremento de 13 puntos en comparación con el año anterior. Este aumento sugiere una clara estrategia de expansión o mejora en los activos físicos de la entidad, posiblemente destinada a fortalecer su capacidad operativa y competitividad en el mercado.

Por otra parte, se observa nuevamente una asignación considerable de recursos en el sistema bancario, indicando una gestión proactiva de los fondos disponibles para obtener rendimientos financieros.

En relación al fondo social cooperativo sigue siendo una fuente crucial de financiación para la entidad, contribuyendo con un 72% del total de las inversiones en el año 2010, aunque este porcentaje representa una disminución de 8 puntos en comparación con el año anterior, esta rebaja no parece tener un impacto significativo en la financiación de las inversiones. Es particularmente notable dado que se procedió a la devolución de una parte importante de los aportes, lo que sugiere una solidez en la base financiera de la entidad.

Asimismo, se ha observado un cambio sustancial en la estructura de los activos, pasando de un equilibrio mostrado en 2009 a una predominancia de activos no corrientes en 2010. Este cambio podría reflejar una estrategia de inversión a largo plazo o una adaptación a las condiciones del mercado, con la intención de asegurar el crecimiento sostenible y la estabilidad financiera. Por otro lado, la disminución en la incidencia del patrimonio en la estructura de pasivos indica una mayor diversificación en las fuentes de financiamiento de la entidad, lo que podría fortalecer su capacidad de respuesta ante fluctuaciones económicas y riesgos financieros.

En relación al estado de resultados, en la gestión 2010, los ingresos nuevamente provienen en su mayoría de los servicios no básicos, confirmando su posición como la principal fuente de ingresos. Aunque se observa un ligero aumento en su contribución respecto al año anterior, sugiriendo un posible crecimiento en la demanda o en la tarificación

de estos servicios, los ingresos generados por los servicios básicos muestran una tendencia a la baja en su participación en la estructura de ingresos. Esta disminución indica una menor relevancia de estos servicios en la generación de ingresos en comparación con periodos anteriores.

Los costos relacionados con las actividades de redes de acceso continúan siendo preponderantes en la estructura de costos de la cooperativa durante el año 2010, seguidos por los costos orientados a la transmisión. Este patrón refleja la importancia de mantener y mejorar la infraestructura necesaria para la prestación de servicios, así como la relevancia de los costos asociados con la conectividad y el mantenimiento de la red.

A pesar de mantener una relación similar a la del año anterior, se observa un aumento en el déficit del estado de resultados en términos absolutos. Este incremento sugiere una mayor presión financiera sobre la cooperativa, posiblemente debido a un desequilibrio entre los ingresos y los costos de explotación.

La devolución de aportes a los socios parece no haber tenido un impacto significativo en las magnitudes del estado de resultados. Sin embargo, los ingresos ajenos a la explotación no fueron suficientes para compensar las pérdidas originadas tanto por los mayores costos como por los menores ingresos de explotación. Esta situación indica una necesidad de revisar y ajustar la estrategia financiera de la cooperativa para mejorar su rentabilidad y sostenibilidad.

- Se evaluó la liquidez de la cooperativa durante el año 2010, de donde en la gestión 2009, la Cooperativa mostraba una abundancia de liquidez, con una relación de Bs. 6 de disponibilidades por cada Bs. 1 de obligación a corto plazo. Esta excesiva liquidez se reflejaba también en el índice de liquidez inmediata, donde se encontraban Bs. 26 de activos de rápida convertibilidad por cada Bs. 1 de obligación de corto plazo. Asimismo, el índice de liquidez corriente indicaba una notable disponibilidad de recursos, con Bs. 27 de activo circulante por cada Bs. 1 de deuda a corto plazo.

Sin embargo, para el año 2010, se observa un cambio significativo en la situación de liquidez de la Cooperativa. El índice de alta liquidez disminuyó drásticamente, posiblemente como resultado de la utilización de parte de las disponibilidades para devolver parte del aporte a los socios. Aunque el índice de liquidez inmediata mejoró ligeramente, sigue siendo alto, lo que sugiere que la reducción en la liquidez no fue resultado de una gestión proactiva por parte de los directivos, sino más bien una consecuencia de decisiones específicas relacionadas con la devolución de aportes. Similarmente, el índice de liquidez corriente, aunque mejoró, sigue indicando una situación de excesiva liquidez financiera.

- Se investigó la estabilidad financiera de la cooperativa, centrándose en la relación entre la devolución de aportes y la estructura de capital, deuda y patrimonio neto, de donde la mayoría de los indicadores financieros de la Cooperativa en los años de coyuntura de la devolución de aportes arrojan resultados negativos que ratifican las malas decisiones que se toman actualmente por parte de los directivos.

La incidencia de la devolución de los aportes a los socios, no es significativa en los estados de resultados ni altera los mismos. Más bien se ha corroborado que no se aprovecha debidamente la importante solvencia financiera con las que cuenta la empresa. No se invierte ni la mitad de los que realmente tendría que invertirse.

- Finalmente se analizó el impacto a corto y largo plazo de la devolución de aportes en la sostenibilidad financiera de la cooperativa, considerando factores como la generación de ingresos, rentabilidad y capacidad para afrontar compromisos financieros, de donde existe bastante recurso financiero ocioso, que sólo gana interés de corto plazo en el sistema bancario.

Las principales actividades generadoras de ingresos en base a las cuales seguramente estaba diseñada la empresa para su funcionamiento, han perdido vigencia.

La productividad económica de la empresa es negativa, actualmente sería mucho más beneficioso poner todo el capital de la Cooperativa en una caja de ahorro donde generaría mayor rentabilidad. Claro, esto es un extremo, pero la realidad es así de cruda.

## **4.2 Recomendaciones**

- La asignación considerable de recursos en el sistema bancario refleja una gestión proactiva de los fondos disponibles para obtener rendimientos financieros, sin embargo, se recomienda diversificar las fuentes de financiamiento para reducir la dependencia de una sola fuente y explorar opciones que brinden flexibilidad financiera.
- Además, se observa una disminución en la incidencia del fondo social cooperativo como fuente de financiación, a pesar de seguir contribuyendo con un 72% del total de las inversiones en 2010. Esta reducción sugiere la necesidad de revisar la estrategia de financiamiento y considerar otras alternativas para asegurar la estabilidad financiera a largo plazo.
- En cuanto al estado de resultados, se evidencia que los ingresos siguen dependiendo en su mayoría de los servicios no básicos, mientras que los servicios básicos muestran una tendencia a la baja en su participación en la estructura de ingresos, esta

situación subraya la importancia de diversificar las fuentes de ingresos y revisar las estrategias de generación de ingresos para garantizar la estabilidad financiera.

- Por último, se destaca la necesidad de mejorar la eficiencia operativa, reducir los costos operativos y planificar financieramente a largo plazo para mitigar los riesgos y aprovechar las oportunidades del mercado.

**BIBLIOGRAFÍA**

- Carlos Túnnermann Bemheim, *El Planteamiento Estratégico*, Antecedentes y Metodologías. Gerencia Estratégica. *Planeación y Gestión – Teoría y Metodología*. Humberto Serna Gómez. 5ta ed. Editores Ltda.
- Hugues David, *Mercadotecnia-Planeación Estratégica*, Addison Wesley Iberoamericana, 1ra. ed. en español, Estados Unidos 1986.
- Henry Mintberg, James Brian Quinn, Jhon Voyer, *El Proceso Estratégico*. Conceptos, contextos y casos. Edición breve. Prentice May, 1997.
- Internet, <http://monografias.com>
- Internet, <http://www.google.com>
- James A.F. Stoner y Edward Freeman; *Administración*, Prentice Hall. 6ta ed.; 1994.
- Koontz y Weihrich, *Administración una Perspectiva Global*, Mc Graw Hill, 11ava ed. 1998.
- Leonard D. Goodstein, Timothy M. Notan y J. William Pfeiffer, *Planeación Estratégica Aplicada*, Editorial Mc Graw Hill, 1998.
- Philip Kotler y Gary Armstrong. *Fundamentos de mercadotecnia*, Prentice Hall Hispanoamericana S.A., 2da. ed., México 1991.
- Porter E. Michael, *Estrategia Competitiva*. Compañía Editorial Continental S.A. de C.V. (CECSA), Vigésima Tercera reimpresión, México 1997.
- Stephen P. Robbins, *Administración: Teoría y Práctica*, Prentice-Hall Hispanoamericana, S.A. México 1994.
- Tamayo y Tamayo Mario. *El proceso de la Investigación Científica*, Limusa, 3ra. Ed., México 1998.