



**II Convención Científica Internacional 2019**  
**CIENCIA Y TRANSFORMACIÓN SOCIAL PARA EL**  
**DESARROLLO SOSTENIBLE**  
**Universidad Central "Marta Abreu" de Las Villas**



**XII CONFERENCIA INTERNACIONAL DE CIENCIAS  
EMPRESARIALES (CICE 2019)**  
**IX CONFERENCIA SOBRE ECONOMÍA EMPRESARIAL**

Eje temático: Cooperativismo. Gestión económica empresarial. Economía de la logística de empresas.

**Evaluación del impacto de la CNA Servicios Electrónicos Integrales (SEI). Un  
caso de éxito.**

*Evaluation of the impact of the CNA Integral Electronic Services (SEI). A  
success story*



**AUTORES**

MSc. Leovaldo Fraga Domínguez<sup>1</sup>. [leovaldo\\_fragas@cimex.com.cu](mailto:leovaldo_fragas@cimex.com.cu) (Gerente Audita S.A. Sucursal CFG)

MSc. Margarita Guerrero Aguiar. [margag@cimex.com.cu](mailto:margag@cimex.com.cu) (Consultora EP Audita S.A. Sucursal CFG)

Ing. Amaury Pavel Sánchez Rodríguez. [cnasei@enet.cu](mailto:cnasei@enet.cu) (Presidente de la CNA SEI)

Lic. Yaimé Betancourt Sablón. [cnasei@enet.cu](mailto:cnasei@enet.cu) (Secretaria de la Asamblea de la CNA SEI)

Ing. Raúl Hiram Águila de Armas. [cnasei@enet.cu](mailto:cnasei@enet.cu) (Administrador de la CNA SEI)

---

<sup>1</sup> Autor principal 51 %



**II Convención Científica Internacional 2019  
CIENCIA Y TRANSFORMACIÓN SOCIAL PARA EL  
DESARROLLO SOSTENIBLE  
Universidad Central "Marta Abreu" de Las Villas**



## **Resumen**

En medio de una compleja situación financiera en la presente década, e importantes desequilibrios macroeconómicos y problemas de eficiencia, la economía cubana se encuentra inmersa en un pleno proceso de actualización de su modelo económico desde 2011, al aprobarse los Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución, pues de ello depende la sostenibilidad de nuestro sistema social. Aunque se mantiene a la empresa estatal socialista como la principal alternativa para asegurar el desarrollo de la nación se reconoce y promueven otras formas de gestión como las modalidades de la inversión extranjera, las cooperativas, los agricultores pequeños, los usufructuarios, los arrendatarios, los trabajadores por cuenta propia y otras formas que pudieran surgir. Sin embargo, luego de un crecimiento constante en la cantidad de nuevos emprendimientos en el sector privado y su aporte en ascenso al PIB del país, se paralizó por una parte la aprobación de nuevos negocios y por la otra aumentaron las restricciones a la espera de una ley de empresas y de cooperativas. Teniendo en cuenta este escenario la presente investigación tiene como objetivo principal hacer estudio de casos único para comparar los resultados de la CNA Servicios Electrónicos Integrales de Matanzas en dos momentos diferentes en función de medir el impacto de la misma en la comunidad dónde radica, mediante la metodología evaluación "ex post de proyectos" o a posteriori.

**Palabras claves:** cooperativismo, estudio de casos, evaluación Ex Post de proyectos.

## ***Abstract***

*In the midst of a complex financial situation in this decade, and significant macroeconomic imbalances and efficiency problems, the Cuban economy is immersed in a full process of updating its economic model since 2011, when the Guidelines for Economic and Social Policy were approved. of the Party and the Revolution, because the sustainability of our social system depends on it. Although the socialist state enterprise is maintained as the main alternative to ensure the development of the nation, other forms of management are recognized and promoted, such as the modalities of foreign investment, cooperatives, small farmers, usufructuaries, tenants, workers on your own and other forms that may arise. However, after a steady growth in the number of new ventures in the private sector and their contribution to the country's GDP, the approval of new businesses was paralyzed on the one hand and the restrictions on the other increased while waiting for law of companies and cooperatives. Taking into account this scenario, the present research has as main objective to do a single case study to compare the results of the CNA Integral Electronic Services of Matanzas in two different moments in order to measure the impact of the same in the community where it is located, through the evaluation methodology "ex post of projects" or later.*

**Keywords:** cooperativism, case studies, ex post evaluation of projects.

**II Convención Científica Internacional 2019**  
**CIENCIA Y TRANSFORMACIÓN SOCIAL PARA EL**  
**DESARROLLO SOSTENIBLE**  
**Universidad Central “Marta Abreu” de Las Villas**



## 1. Introducción

El cooperativismo surge desde la antigüedad a partir de la propia necesidad que tiene el ser humano como ente social de cooperar y colaborar con otros “con fines económicos o sociales”, para resolver o favorecer determinadas situaciones en el contexto dónde interactúa.

Sin embargo, en la época moderna la primera cooperativa nace como alternativa al propio sistema capitalista, en plena revolución industrial en Europa. Dónde a la par de la organización del trabajo, la mecanización de los procesos, la súper producción, la concentración de la riqueza en los dueños de negocio y el uso de la ciencia aplicada, entre otros muchos factores; agudizan las contradicciones y comienza a generalizarse la sobre explotación de los recursos naturales y humanos, el desempleo, el salario mínimo y consecuencia empeoran las condiciones de un por ciento importante de la población.

En este escenario se desarrollan las primeras cooperativas en Inglaterra y para 1844 se constituye la cooperativa de consumo, en inglés *Rochdale Equitable Pioneers Society*<sup>1</sup>, primera en distribuir entre sus socios los excedentes generados por la actividad. Conocidos como los Pioneros de Rochdale establecieron un conjunto de principios o normas que conformaron las bases del movimiento cooperativo moderno: Libre adhesión y libre retiro, control democrático, libertad racial y religiosa, ventas al contado, devolución de excedentes, interés limitado sobre el capital, educación continua, neutralización de Activos y pro activos.

Para Izquierdo Consuelo (2015) el cooperativismo moderno surge como respuesta a la convulsión económica y social imperante, como expresión de un comportamiento, de un enfrentamiento a la realidad, apoyado en la cooperación, la solidaridad, la ayuda mutua.

En igual medida varios autores coinciden en que en la región latinoamericana el boom del cooperativo toma auge en la década de los años 80 del pasado siglo, como alternativa al neoliberalismo que imperaba con fuerza en esa época en la región. El cual generó un proceso de privatización importante de los principales recursos de los países del área, provocando que las ganancias fueran a parar a las corporaciones en el exterior y aparejado a ello el aumento de la pobreza y la brecha entre ricos y pobres, una deuda externa que se hizo impagable, importantes desequilibrios macroeconómicos, y la disminución del nivel de vida de amplios sectores de la población.

---

<sup>1</sup> Aunque hubo otras cooperativas previas, la de los Pioneros de Rochdale se convirtió en el prototipo de este tipo de sociedades en Inglaterra. A partir de los llamados Principios de Rochdale que implementaron, los cuales en lo adelante se asumieron como principios básicos para el funcionamiento de las cooperativas en todo el mundo.

En el contexto internacional se aprecia que el surgimiento y desarrollo del cooperativismo se vincula directamente como alternativa al sistema capitalista imperante, como vía de desarrollo para las clases más desfavorecidas que buscan la posibilidad de revertir la situación mediante un modelo de negocio más equitativo, democrático y participativo.

### **Importancia actual del cooperativismo en el mundo**

La Organización Internacional del Trabajo (OIT) considera que las cooperativas son importantes para mejorar las condiciones de vida y trabajo de mujeres y hombres a nivel mundial, y que contribuyen al suministro de infraestructuras y servicios esenciales, incluso en zonas ignoradas por gobiernos y empresas inversionistas. Además, los valores de las cooperativas son fundamentales para la creación de trabajo decente. Las cooperativas favorecen una economía democrática, centrada en las personas, que cuida del medio ambiente, y al mismo tiempo promueven crecimiento económico, justicia social y una globalización justa. Las cooperativas desempeñan un papel cada vez más importante en equilibrar las preocupaciones económicas, sociales y ambientales, así como en la prevención y reducción de la pobreza (OIT, 2019).

Promovido por la Alianza Cooperativa Internacional (ICA, 2018) el pasado 7 de julio de 2018 se celebró el Día Internacional de las Cooperativas. Bajo el lema de "Sociedades sostenibles gracias a la cooperación". La ICA insiste en que las cooperativas quieren mostrar cómo con sus valores, principios y estructuras de gobierno, contribuyen al desarrollo sostenible, ya que la sostenibilidad y la resiliencia son características básicas de estas sociedades; así como la preocupación por la comunidad. Para la ICA las cooperativas, juegan un triple papel:

- Como actores económicos crean oportunidades de empleo, medios de vida y generación de ingresos.
- Como empresas con objetivos sociales y centradas en las personas, contribuyen a la equidad y la justicia social.
- Como instituciones democráticas, están controladas por sus miembros y desempeñan un papel de liderazgo en la sociedad y las comunidades locales.

Según datos de Cooperativas de las Américas (COOP, 2014):

- A nivel mundial en 2012 las cooperativas cuentan con casi 1.000 millones de socios y generan 100 millones de empleos, un 20 % más que las firmas multinacionales.
- Las ventas de las 300 empresas cooperativas más grandes del mundo en 2012 suman 1.1 billones de dólares, importe comparable al PIB de algunas de las economías nacionales más importantes del mundo.

Según ICA (2017) en el informe “World Co-operative Monitor 2017” sobre el estado del cooperativismo a nivel mundial:

- Existen 1436 cooperativas que obtuvieron ingresos superiores a 100 millones de USD,
- Las 300 cooperativas y mutualidades más importantes del mundo suman un volumen de negocio de 2,16 billones de USD.
- Las 300 cooperativas más importantes del mundo operan en diversos sectores: seguros (41 %), agricultura (30 %), comercio mayorista y minorista (19 %), banca y servicios financieros (6 %), industria y empresas de suministros básicos (1 %), sanidad, educación y atención social (1 %) y otros servicios (1 %).

Según estadísticas publicadas en 2018 por la Alianza Cooperativa Internacional disponibles en el sitio en español <https://www.ica.coop/es><sup>3</sup>:

- A día de hoy, los miembros de las cooperativas representan al menos el 12 % de la humanidad.
- Existen 3 millones de cooperativas en todo el mundo, las cuales trabajan juntas para construir un mundo mejor, impulsadas por valores y no por la remuneración del capital.

El modelo de negocio cooperativo se basa en valores y principios éticos que dan prioridad a las necesidades y aspiraciones de sus miembros por delante del puro y simple objetivo de maximizar el beneficio. A través de la autoayuda y del empoderamiento, reinvertiendo en sus comunidades y preocupándose por el bienestar de las personas y del mundo en el que vivimos, las cooperativas adoptan una visión a largo plazo sobre el crecimiento económico sostenible, el desarrollo social y la responsabilidad medioambiental (ICA, 2017).

Este modelo de negocios acerca de manera natural a las cooperativas a la Responsabilidad Social Empresarial, a partir de que su impacto repercute a nivel de las comunidades dónde actúan, generando fuentes de empleo, con beneficios que se distribuyen de manera equitativa entre todos los socios, contribuyendo a cubrir necesidades propias del entorno que las grandes empresas o el gobierno no son capaces de satisfacer.

---

<sup>3</sup> Sitio Web en español de la Alianza Cooperativa Internacional. La organización fue fundada en Londres en 1895. En la actualidad representa a cooperativistas de 94 países en los cinco continentes, siendo el referente del movimiento cooperativo. Los idiomas oficiales de la organización son inglés, castellano, francés, alemán y ruso. Su sede se encuentra, desde 1982, en Ginebra.

## Situación actual del cooperativismo en Cuba

En Cuba la tradición cooperativa comienza con el triunfo de la Revolución el 1 de enero de 1959; su historia es parte del devenir de una sociedad empeñada en liberarse del atraso que generó el colonialismo, durante casi cinco siglos y ha coexistido dentro del sistema de contradicciones reproducidas durante los 50 años de cambios sociales de la sociedad cubana (Matías Gonzales, 2017).

No obstante, el cooperativismo se limitó por décadas al sector agropecuario, no fue hasta 2011 al aprobarse los Lineamientos de la Política Social y Económica del Partido y la Revolución y su ratificación en 2016. Los cuales favorecieron y encausaron el proceso de actualización del modelo económico, donde se define que prevalecerá la empresa estatal y la economía planificada, pero que se aceptó el desarrollo de otras formas de gestión no estatal en la producción y los servicios, para lograr una mayor liberación de las fuerzas productivas, incrementar los niveles de producción y elevar el nivel de vida de la población (Partido Comunista de Cuba, 2011; Partido Comunista de Cuba, 2016). De esta manera se crearon las bases para emitir el marco legal regulatorio para el funcionamiento de las llamadas Cooperativas no Agropecuarias (CNA), según se muestra en la siguiente figura.

Normativa	Descripción
Decreto Ley 305-12 Consejo de Estado	De las cooperativas no agropecuarias.
Decreto 309-12 Consejo de Ministros	Reglamento de las cooperativas no agropecuarias de primer grado.
Resolución 50-14 ONAT	Aprobar y poner vigor el modelo de Declaración Jurada DJ-11 "Declaración Jurada Impuesto sobre Utilidades Cooperativas no Agropecuarias".
Resolución 124-16 MFP. Modificada por la Resolución 101-2017 MFP	Aprobar la "Norma Específica de Contabilidad para las cooperativas no agropecuarias No. 7, Presentación de Estados Financieros".
Resolución 494-16 MFP	Clasificador de Cuentas de la actividad empresarial, unidades presupuestadas de tratamiento especial y el sector cooperativo agropecuario y no agropecuario.
Resolución 498-16 MFP Modificada por Resolución 31-2017 del MFP	Proformas de Estados Financieros para la actividad empresarial, unidades presupuestadas de tratamiento especial y el sector cooperativo agropecuario y no agropecuario.

Figura. 1.1. Marco regulatorio en Cuba para las Cooperativas no Agropecuarias.  
Fuente. Elaboración propia a partir de la Gaceta Oficial de la República de Cuba.

En este contexto surgieron y se consolidaron las primeras Cooperativas no Agropecuarias (CNA), las cuales tuvieron un crecimiento importante entre 2014 y 2015 y una participación activa en la economía del país por el valor de los servicios y productos y como generadoras de fuentes de empleo. Sin embargo, diferentes situaciones, provocaron un decrecimiento y estancamiento considerable de las mismas, según los datos actualizados por la Oficina Nacional de Estadísticas (ONEI).

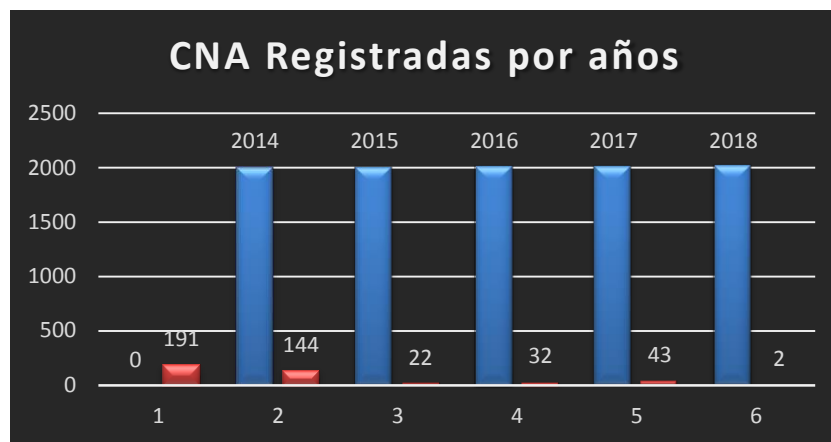


Figura. 1.2. Cooperativas no Agropecuarias (CNA) registradas en Cuba  
Fuente. Elaboración propia a partir de la Oficina Nacional de Estadísticas e Información (ONEI, 2019)

Las limitaciones más importantes que han provocado el decrecimiento en la aprobación y sostenibilidad de la CNA, se pudieran resumir en:

- Solo se aprueban CNA dónde el objeto social que proponen tenga vinculación o se relacione con alguna actividad previamente aprobada para el cuentapropismo (pequeños negocios privados).
- Se mantiene un proceso de aprobación demasiado centralizado y burocrático, dónde las CNA requieren de revisiones y/o aprobaciones por el Grupo de Perfeccionamiento Empresarial (GEPE) del territorio dónde va a operar la CNA, de los Consejos de Administración Municipal y Provincial, del Ministerio que tiene que ver con las actividades que pretende desarrollar las CNA, por la Comisión Permanente para la Implementación y Desarrollo y finalmente por el Consejo de Ministros.
- En comprobaciones realizadas por las entidades fiscalizadoras a las CNA aprobadas, se han evidenciado violaciones importantes al objeto social, diferencias considerables entre los anticipos de las utilidades recibidos por los socios vinculados directamente a la producción y/o servicios y los principales directos de las CNA.
- Se limitó el alcance de los servicios y productos de las CNA a la comercialización exclusiva en la provincia donde radican.
- La propuesta de Ley de Cooperativas lleva años en proceso de revisión y análisis y no acaba de aprobarse, lo que ha detenido el proceso de aprobación de nuevas cooperativas en los últimos dos años.
- A pesar de lo que se ha hecho en materia legal y de la política explícita del gobierno en favorecer el cooperativismo, aún no se aprecia un cambio de mentalidad a nivel de gobierno y organismos que participan en el proceso de aprobación de las CNA que estimule y facilite en mayor medida el crecimiento del cooperativismo en Cuba. De manera que deje de ser un tabú y se valore como parte inseparable de proceso de actualización del modelo económico en la isla.

## 2. Metodología

Para la investigación se utiliza el método de estudio de caso único, definido por varios autores como:

Autores	Conceptos
<b>Denny, 1978</b>	Examen completo e intenso de una faceta, una cuestión o quizás un acontecimiento en un marco geográfico a lo largo del tiempo
<b>Macdonald y walker, 1977</b>	Examen de un caso en acción
<b>Patton, 1980</b>	Una forma particular de recoger, organizar y analizar datos
<b>Yin, 1984</b>	Son aquellos que centran su análisis en un único caso y su utilización se justifica por varias razones

Figura. 1.3. Conceptos de estudios de casos únicos

Fuente. Elaboración propia a partir (Rodríguez Gómez; Gil Flores; García Jiménez, 2008)

Todas las definiciones coinciden en que el estudio de casos único permite analizar de manera individual un determinado objeto o contenido.

Para el análisis del caso único se utiliza la metodología “ex post de proyectos” con la intención de medir el impacto de una Cooperativa no Agropecuaria en la comunidad dónde radica.

Para poder medir y evaluar el impacto en dos momentos diferentes la evaluación ex post de proyectos, conceptualmente es factible pues se adapta a cualquier intervención planificada por parte de una organización, más allá de que se considere un proyecto o no (Fraga Domínguez, 2015).

## 3. Resultados y discusión

### ▲ Caracterización de la CNA objeto de estudio

La entidad Servicios Electrónicos Integrales (SEI), es una Cooperativa no Agropecuaria de Primer Grado, se encuentra situada en: Calle 12-A Edificio 6-A Escalera 1, e/ 57 y 51 Brisas del Mar, Cárdenas, Matanzas.

El objeto social de la CNA tiene como alcance la reparación, remodelación, montaje y mantenimiento de equipos electrónicos, de clima y refrigeración, y electrodomésticos, así como el Arrendamiento de equipos de clima y refrigeración.

Además, como actividades secundarias tiene aprobadas las siguientes:

- Brindar servicios de instalación, reparación y mantenimiento de sistemas energéticos, de generación de calor y flujos térmicos.



- Brindar servicios de limpieza y tratamiento de superficies, que incluye aplicación de pinturas, barnices y similares.
- Brindar servicios de instalación, reparación y mantenimiento de redes eléctricas.
- Brindar servicios de instalación, reparación, remodelación o reposición y mantenimiento a equipos de bombeo, elementos de filtrado, equipos de hidromasaje, piscinas, jacuzzi y equipamiento eléctrico y sus controles.
- Realizar las acciones que se requieran como parte del proceso de ejecución de las actividades en nuestro objeto social o preparatorias para ello.
- Brindar servicios de evaluación, defectación, y diagnóstico de los equipos que entran en la gama de nuestro objeto social.
- Brindar servicios de arrendamiento de equipos y sistemas eléctricos y electrónicos, que incluyen elementos y sistemas de audio, luces y mecánica escénica.

La cooperativa cuenta con un Manual de Identidad, tiene certificado de marca comercial No. 2013-0678, concedido por la Oficina Cubana de la Propiedad Industrial, mediante Resolución No. 3761/2014; válido hasta el 09 de octubre de 2023.

#### ▲ **Objetivos del estudio de caso**

Este trabajo tiene como objetivos medir el impacto de la CNA Servicios Electrónicos Integrales en la comunidad dónde radica a partir de una comparación entre dos momentos diferentes para determinar si el impacto es o no favorable. La medición del impacto se realizó en los años 2015 y 2018. La investigación se efectuó entre enero y marzo de 2019.

Para determinar si el impacto es favorable en la gestión integral de la CNA, se deben cumplir las siguientes condiciones:

- Es obligatoria la evaluación de todos los indicadores.
- Si el 80 % o más de todos los indicadores se evalúan como positivos, se considera un impacto favorable con categoría **Alta**.
- Si del 51 al 79 % de todos los indicadores se evalúan como positivos, se considera un impacto favorable con categoría **Media**.

La evaluación del impacto se realizará en la Gestión Administrativa, Gestión Comercial, Gestión Económica Financiera y en la Gestión Social de la CNA.

### ▲ Evaluación del Impacto en la Gestión Administrativa

Los indicadores seleccionados para la gestión administrativa muestran los siguientes resultados:

No	Indicador	2015	2018	Nivel de prioridad	Impacto
1	Certificación de la Contabilidad	No	Si	Alto	<b>Positivo</b>
2	Solución a deficiencias de acciones de control recibidas	72%	100%	Alto	<b>Positivo</b>
3	Multas recargos y moras	No	Si	Medio	<b>Negativo</b>
4	Implementación de Manual Contable y de Control Interno	No	Si	Medio	<b>Positivo</b>
5	Implementación del Modelo de Gestión para micro, pequeñas y medianas organizaciones	No	Si	Medio	<b>Positivo</b>

Figura 1.4. Evaluación del impacto en la Gestión Administrativa  
Fuente: Elaboración propia

- 1) En 2017 se logró por primera vez certificar la contabilidad por auditores externos “Audita S.A”, condición que mantiene la CNA en 2018.
- 2) En 2015 quedaron por resolver 4 señalamientos de acciones de control recibidas en el periodo, mientras que en 2018 todas los aspectos o recomendaciones se le dieron solución en el propio año.
- 3) En 2015 no hubo multas porque no se recibieron inspecciones de la ONAT, mientras que en 2018 se multó a la CNA por el valor mínimo de 604.80 CUP.
- 4) Hasta 2015 la entidad no tenía manuales de procedimientos de ningún tipo, contratándose el servicio para un Manual de Contabilidad y Control Interno en 2017 que se amplió a un manual de Gestión en 2018, el cual se mantiene actualizado hasta la fecha.
- 5) Hasta 2018 la entidad no comenzó a considerar la Guías de la ONN para la Implantación de un Modelo de Gestión según la NC 1030:2014 y NC 1031:2014. Durante ese periodo recibió consultoría en el proceso de implementación y tiene como objetivo implementar el modelo en 2019.

Por los resultados obtenidos se **evalúa de favorable el impacto en la gestión administrativa**, al tener solo un indicador (Multas, Recargos y Moras) que se deteriora respecto a 2015 pero con un monto que no excede los 1.000,00 CUP. Además, los 2 indicadores con nivel de prioridad (alto) son favorables.

### ▲ Evaluación del Impacto en la Gestión Comercial

Los indicadores seleccionados para la gestión comercial muestran los siguientes resultados:

No	Indicador	2015	2018	Nivel de prioridad	Impacto
1	Cantidad de clientes (Empresas y Privados)	46	59	Alto	<b>Positivo</b>
2	Cantidad de clientes Programa de Ahorro Energético (PAE)	3498	4612	Alto	<b>Positivo</b>
3	Quejas y Reclamaciones	0	0	Alto	<b>Positivo</b>
4	Pérdida por Cuentas por Cobrar incobrables	0	0	Alto	<b>Positivo</b>
5	Contratación	100 %	100 %	Medio	<b>Positivo</b>
6	Facturación	100	267	Alto	<b>Positivo</b>

Figura 1.5. Evaluación del impacto en la Gestión Comercial  
Fuente: Elaboración propia

- 1) Creció el número de clientes del sector empresarial y privado en un 128 % para 2018, lo cual incide directamente en el crecimiento de los servicios.
- 2) Creció el número de clientes del PAE en un 132 % para 2018, lo cual es muy importante para la CNA, pues representa el encargo social.
- 3) No hay reportes de quejas o reclamaciones en los dos periodos evaluados.
- 4) No hay pérdidas por cuentas por cobrar incobrables en los dos periodos evaluados.
- 5) Se formalizaron todos los contratos con el sector empresarial en ambos periodos evaluados.
- 6) La facturación se duplicó para 2018, llegando al 267 %, lo cual incide en un aumento en la cantidad de servicios y en los ingresos generados.

Por los resultados obtenidos se **evalúa de favorable el impacto en la gestión comercial**, al tener todos los indicadores con impacto positivo en 2018 respecto a 2015. Además, los 5 indicadores con nivel de prioridad (alto) son favorables.

### ▲ Evaluación del impacto en la Gestión Económica - Financiera

Los indicadores seleccionados para la gestión económica-financiera muestran los siguientes resultados:

No	Indicador	2015	2018	Nivel de prioridad	Impacto
1	Ventas Totales	6.244.938,08	12.387.952,66	Alto	<b>Positivo</b>
2	Utilidad por peso de ingreso	0.43	0.26	Medio	<b>Negativo</b>
3	Rentabilidad Económica (ROA)	0.72	0.74	Alto	<b>Positivo</b>
4	Rentabilidad Financiera (ROE)	10.57	8.31	Alto	<b>Positivo</b>
5	Endeudamiento	0.49	0.56	Medio	<b>Positivo</b>
6	Autonomía	1.89	1.56	Medio	<b>Positivo</b>

Figura 1.6. Evaluación del impacto en la Gestión Económica - Financiera  
Fuente: Elaboración propia

- 1) La CNA casi duplica sus ingresos en relación a 2015, creciendo un 98 %.
- 2) La utilidad por peso de ingreso se deteriora, al disminuir de 0.43 a 0.26. Sin embargo, no es un resultado definitivo, debido a que la causa está en que en el 2015 los costos no se registraban correctamente y la CNA en consecuencia tenía una utilidad sobrevalorada en ese periodo.
- 3) La Rentabilidad Económica crece en (0,02). Lo que representa que la CNA tiene mayor capacidad de generar utilidad con los activos que tiene disponibles.
- 4) Se mantiene con niveles altos la Rentabilidad Financiera en ambos años. Sin embargo, decrece en 2.26 en 2018 respecto a 2015. Lo que represente un menor beneficio generado a partir de la inversión de los socios. Aunque en ambos años conviene el apalancamiento porque  $ROE > ROA$ .
- 5) Se mantiene un nivel de endeudamiento por debajo de 1 en ambos años, por lo que el nivel de riesgos es bajo en relación a las deudas. La CNA posee un nivel de endeudamiento mínimo.
- 6) Se mantiene el nivel de autonomía por encima de 0.60 por lo el nivel de riesgos es bajo en ambos años. La CNA posee una muy buena autonomía para asumir sus operaciones.

Por los resultados obtenidos se **evalúa de favorable el impacto en la gestión económica financiera**, al tener un solo indicador con resultado negativo (Utilidad por pesos de ingreso). Además, los tres indicadores con nivel de prioridad altos, poseen resultados favorables.

### ▲ Evaluación del impacto en la Gestión Social

Los indicadores seleccionados para la gestión social, muestran los siguientes resultados:

No	Indicador	2015	2018	Nivel de prioridad	Impacto
1	Socios	16	21	Alto	<b>Positivo</b>
2	Utilidades a socios	593.040,00	1.716.487,92	Alto	<b>Positivo</b>
3	Impuesto sobre las ventas (10 %)	624,493.81	1,238,795.27	Alto	<b>Positivo</b>
4	Contribución al desarrollo local (1 %)	55,948.08	123,879.53	Alto	<b>Positivo</b>
5	Servicios sin costo de mano de obra a entidades del estado	0,00	2	Medio	<b>Positivo</b>
6	Donación para desastres y situaciones excepcionales	0.00	10.000,00	Alto	<b>Positivo</b>
7	Formación profesional de estudiantes	0	4	Medio	<b>Positivo</b>
8	Otras reservas patrimoniales	0.00	2,176,019.41	Alto	<b>Positivo</b>

Figura 1.7. Evaluación del impacto en la Gestión Social  
Fuente: Elaboración propia

- 1) La CNA incrementó en 5 la cantidad de socios, lo que le permitió generar más fuentes de empleos en el territorio.
- 2) Las utilidades a socios se incrementaron en casi un 300 % en 2018, lo que significó una media mensual de 7.430,00 CUP por cada socio en el periodo, lo cual favorece la economía no solo de los socios, sino de sus familias.
- 3) El crecimiento en los ingresos posibilitó que se le pagara al fisco por el concepto de Impuesto sobre las Ventas 614.303,00 CUP por encima de lo aportado en 2015.
- 4) En igual medida se le pagaron al fisco 67.931.00 de más en 2018 por el concepto de la Contribución al Desarrollo Local, respecto a 2015.
- 5) En 2017 se suscribió contrato (10) con el Hospital Municipal de Cárdenas para la prestación de servicios generales en la rama de clima y refrigeración con 4 servicios realizados en 2018. Servicios ejecutados en la Sala de Terapia Intensiva y en el Salón de Operaciones del Hospital Municipal de Cárdenas, sin costo alguno de mano de obra para el cliente.

- 6) Con el fondo creado de reservas mutualistas en el 2018 se realizó una donación de 10.000,00 CUP para socorrer a las víctimas del tornado en La Habana.
- 7) Desde 2017 y con continuidad en 2018 se ha suscrito un convenio de trabajo entre la CNA y el centro politécnico Frank País del municipio. A través del cual se le brinda asesoría práctica a los estudiantes que la escuela designe, en la especialidad de reparación de equipos de enseres menores, sin costo alguno para el centro educacional y contribuyendo de esta manera a la formación profesional de los estudiantes.
- 8) Las reservas creadas a partir de 2017 y que se mantienen en 2018, permiten utilizar los fondos creados en inversiones para el mejoramiento de la infraestructura de la CNA, en igual medida existen los fondos para la formación y capacitación del personal, atención a socios, aseo, reforzamiento alimentario, atención a enfermos, actividades socio culturales, días festivos, estímulo a socios por su aporte, así como la posibilidad de préstamos financieros a socios.

Por los resultados obtenidos **se evalúa de favorable el impacto en la gestión social**, al tener todos los indicadores evaluados con impacto positivo. Además, los 6 con indicadores con nivel de prioridad alta presentan una situación favorable.

#### ▲ Evaluación del impacto en la Gestión Integral de la CNA

Los indicadores seleccionados en los cuatro procesos anteriores permiten evaluar integralmente la gestión, arrojando los siguientes resultados:

<i>Valoración del Impacto Total</i>	Total de Indicadores	Impactos Positivo	%
<i>Resultados</i>	25	<b>24</b>	96 %
<b>Valoración por el Nivel de Prioridad (ALTO)</b>	<b>Indicadores Altos</b>	<b>Impacto Positivo</b>	<b>%</b>
<i>Resultados</i>	16	<b>16</b>	100 %
<b>Valoración por el Nivel de Prioridad (MEDIO)</b>	<b>Indicadores Medios</b>	<b>Impacto Positivo</b>	<b>%</b>
<i>Resultados</i>	9	<b>7</b>	77 %

Figura 1.8. Evaluación del impacto en la Gestión Integral de la CNA  
Fuente: Elaboración propia

Por los resultados obtenidos en la gestión integral de la CNA el **Impacto** se valora de **Favorable con categoría Alta**, debido a que mejoran los indicadores totales en el 96 % (24 de 25), en el 2018 respecto al 2015. Mientras que los 16 indicadores con prioridad alta poseen resultados favorables, para un 100 % en igual periodo.

#### 4. Conclusiones

- Los resultados favorables del impacto de la CNA Servicios Electrónicos Integrales (SEI) en la comunidad dónde radica, permiten demostrar la viabilidad de este modelo de negocios en Cuba y la necesidad de que el estado facilite su desarrollo, creando mecanismos que permitan su inserción efectiva en la economía, como complemento indispensable en la actualización del modelo económico cubano.
- A partir de los resultados obtenidos se puede apreciar que las CNA están en mejores condiciones en el contexto cubano de implementar buenas prácticas de Responsabilidad Social Empresarial. A partir de que su modelo de gestión se centra en la cooperación y colaboración, la democratización de las decisiones y la autonomía.
- La utilización de la metodología de “**Evaluación ex post de proyectos**”, permitió evaluar el impacto por indicadores específicos, por determinados procesos y en la gestión integral de la CNA como parte de un estudio de caso único.

#### 5. Referencias Bibliográficas

- COOP (2014). *Sitio Web Cooperativas de las Américas*. Disponible en: <https://www.aciamericas.coop>. Consultado el 24/10/2018
- Decreto Ley 305-2012 Consejo de Estado. *De las cooperativas no agropecuarias*. La Habana, Cuba
- Decreto 309-2012 Consejo de Ministros. *Reglamento de las cooperativas no agropecuarias de primer grado*. La Habana, Cuba
- Fraga Domínguez, L; (2015). *Medición de Impacto de la Auditoría de Gestión*. Disponible en <https://dri.ucf.edu.cu/index.php/repositorios> . Consultado el 10/03/2019
- ICA (2018). *Día internacional de las cooperativas*. Disponible en <https://www.ica.coop/es>. Consultado el 10/02/2019
- ICA (2017). *World Co-operative Monitor 2017*. Disponible en: <https://www.ica.coop/es>. Consultado el 24/10/2018

- Izquierdo Consuelo, E; (2015). *El cooperativismo una alternativa de desarrollo a la globalización neoliberal para América Latina: una visión desde la identidad cooperativa*. ISBN-10: 84-689-5734-8. N° Registro: 05/90111. Disponible en: [www.eumet.net](http://www.eumet.net). Consultado el 28/12/2018
- Matías Gonzales, A; (2017). *Ensayo crítico sobre el cooperativismo agrícola en Cuba*. Disponible en: [www.eumet.net](http://www.eumet.net). Consultado el 28/12/2018
- Organización Internacional del Trabajo (2019). Entrevista en línea a Hagen Henry. *Las cooperativas han demostrado ser más resistentes a la profundización de la crisis económica y sus efectos sobre el empleo mundial*. Disponible en [www.ilo.org/global](http://www.ilo.org/global). Consultado el 23/03/2019
- Partido Comunista de Cuba. (2011). *Lineamientos de la política económica y social del partido y la revolución*. Aprobados el 18 de abril de 2011 en el VI Congreso del Partido Comunista de Cuba. La Habana. Cuba
- Partido Comunista de Cuba. (2016). *Lineamientos de la política económica y social del partido y la revolución*. Aprobados en abril de 2016 en el VII Congreso del Partido Comunista de Cuba. La Habana. Cuba
- Resolución 50-2014 Oficina Nacional de Administración Tributaria (ONAT). *Aprobar y poner vigor el modelo de Declaración Jurada DJ-11 "Declaración Jurada Impuesto sobre Utilidades Cooperativas no Agropecuarias"*. La Habana, Cuba
- Resolución 124-2016 Ministerio de Finanzas y Precios (MFP). *Aprobar la "Norma Específica de Contabilidad para las cooperativas no agropecuarias No. 7, Presentación de Estados Financieros"*. Modificada por la Resolución 101-2017 MFP. La Habana, Cuba
- Resolución 494-2016 Ministerio de Finanzas y Precios (MFP). *Clasificador de Cuentas de la actividad empresarial, unidades presupuestadas de tratamiento especial y el sector cooperativo agropecuario y no agropecuario*. La Habana, Cuba
- Resolución 498-2016 Ministerio de Finanzas y Precios (MFP). *Proformas de Estados Financieros para la actividad empresarial, unidades presupuestadas de tratamiento especial y el sector cooperativo agropecuario y no agropecuario*. Modificada por Resolución 31-2017 del MFP. La Habana, Cuba
- Rodríguez Gómez, G; Gil Flores, J; García Jiménez, E; (2008). *Metodología de la investigación cualitativa*. Editorial Félix Varela. La Habana, Cuba.