

Puesta en marcha de

ESCUELA DE CAPACITACIÓN COOPERATIVA

Documento de trabajo:
“Visión Integral de la Gestión Cooperativa”

DEFINICIÓN DE “COOPERATIVA”

Una cooperativa es una asociación autónoma de personas que se han unido voluntariamente para hacer frente a sus necesidades y aspiraciones económicas, sociales y culturales comunes por medio de una empresa conjunta y democráticamente controlada.

Declaración de Identidad Cooperativa de la ACI, Manchester, 1995.

En esta definición se encuentra un punto muy importante respecto a lo que implica la conducción de las cooperativas. En ella debe haber una doble articulación de dos componentes que coexisten:

- el componente social (asociación de personas).
- y el componente económico (empresa en común).

Las cooperativas, independientemente de su tamaño, basan su funcionamiento en la existencia de una “membresía” que la crea y sostiene con determinados fines socio-económicos o culturales.

Al mismo tiempo, para cumplir ese propósito necesita instrumentar medios de carácter empresarial, entendiendo por tales: la producción de bienes o servicios, canalizables comercialmente hacia clientes, socios o usuarios, combinando recursos materiales, económicos - financieros y desarrollando capacidades humanas acordes con el cumplimiento de esos propósitos.

Si bien los accionistas de una sociedad anónima tradicional pueden compartir varios de los puntos anteriormente señalados, el aspecto “societario” va estar subordinado al capital accionario y al

resultado del mismo en términos de utilidades o pérdidas, situación que no se da en la cooperativa, ya que debe haber un equilibrio, entre lo social y lo empresarial.

Si la inclinación hacia **lo social** los lleva a descuidar el funcionamiento de **la empresa**, no tendrán mucho futuro porque si no tiene el sustento de una empresa rentable seguramente a poco de andar empezarán a tener problemas para cumplir con sus obligaciones comerciales, laborales, etc.

Si la inclinación es excesivamente **empresarial** a tal punto de descuidar el aspecto social no tendría sentido la gestión como cooperativa.

El movimiento cooperativo incorpora el concepto de gestión empresarial. Y este concepto es fundamental para comprender la doble exigencia que el dirigente cooperativo debe asumir: tiene que mantener en alto todo lo que tiene que ver con su vocación por lo social y a la vez convertirse en un eficaz administrador de proyectos concretos.

En cuanto a los **tipos de decisión** que se tienen que tomar, las mismas se pueden clasificar:

- de acuerdo al área o tema (tiene importancia en la organización del trabajo)

- Comercialización
- Financiamiento
- Producción
- Capital Humano (Factor Humano, Personal, ...)

- de acuerdo al nivel de las mismas:

- Estrategias
- Operativas

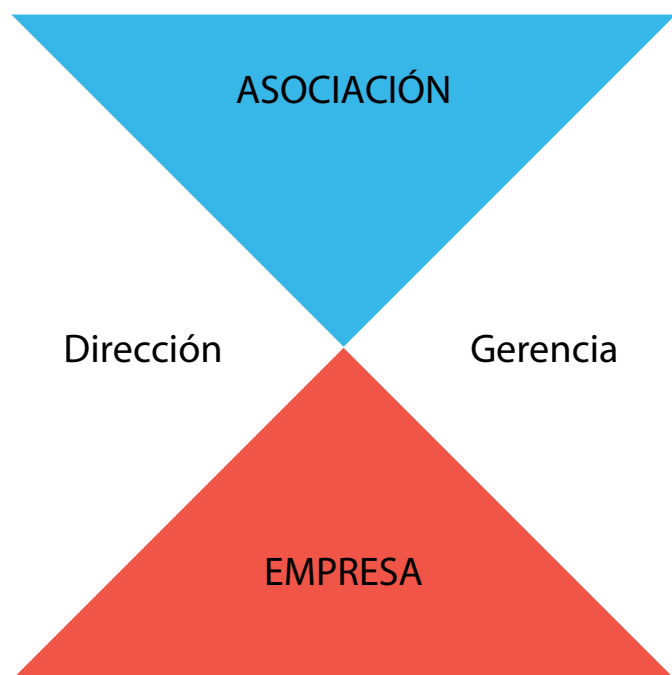
En la mayoría de las cooperativas (sobre todo las de cierto porte) la “gestión” social no es la única

fuerza de toma de decisiones ni de aplicación de las mismas.

Se requiere muchas veces de estructuras gerenciales, funcionales u operativas para llevar adelante las tareas productivas, administrativas y comerciales.

También en los roles de asesoramiento y promoción de la innovación, y el desarrollo.

Es frecuente representar a la cooperativa mediante el siguiente esquema, en torno al cual se discute mucho el carácter dual o integral de la misma. O sea: si son dos componentes que funcionan autónomos y en paralelo, donde el vértice de ambos triángulos divide las aguas o si por el contrario los roles de dirección, gestión, gerenciamiento y administración “unen” los aspectos asociativos y empresariales de una única entidad.



Una mirada hoy acerca de cómo se gestionan la mayoría de las cooperativas, nos puede evidenciar realidades muy distintas:

- Es frecuente encontrar un estilo empresarial privado tradicional, jerárquico, autoritario-paternalista, con fuerte acento en las decisiones verticalistas.
- En otros casos se percibe una cierta imitación de la empresa u organización estatal, basada en decisiones y comportamientos burocráticos, reglamentaristas, paternalistas y estructura piramidal.
- En menor medida se identifican (sobre todo en organizaciones pequeñas) un modelo basado en el compromiso voluntario, no profesionalizado, frecuentemente muy ideologizado, con escasa relación entre propósitos y medios.

¿Cuáles son las referencias para que los distintos actores cooperativos construyan o mantengan esa cultura, a pesar de que es una organización diferente?

La explicación surge desde el hecho de cada uno vive, conoce, practica o practicó conductas emanadas desde:

- La empresa privada tradicional.
- La organización del Estado.
- El club social o político, sindicato, comisión vecinal o centro parroquial.

También del hecho de que allí se pueden haber desempeñado roles habituales como:

- Dueño, propietario.
- Gerente, administrador.
- Obrero, empleado.
- Militante social o político.

Al no poder asumir identidades complejas como la que señala la Declaración de ACI, surgen consecuencias tales como la pérdida de la identidad originaria y la no incorporación de modernos enfoques integradores.

En muchas cooperativas existe un conocimiento insuficiente acerca de modelos de organización y gestión, enfocados en la calidad. Predominan estrategias de supervivencia.

Luego de las crisis prolongadas; algunos líderes no perciben la necesidad de cambios; tienen debilidades para afrontar la gestión asociativa, empresarial y estratégica en interés de los asociados; en ocasiones existe rezago en la incorporación de tecnologías de la información y comunicación (TICs).

Por lo tanto, en muchos casos, se visualizan dificultades para una gestión competitiva desde la identidad cooperativa así como una gestión ineficiente de los recursos y procesos, y respuestas lentas o inapropiadas a los cambios del entorno. Ello resulta en servicios (o productos) de baja calidad o caros para socios y clientes, problemas de viabilidad futura de las cooperativas y otras empresas asociativas; distorsión de la imagen pública del movimiento y deterioro de la relación entre las organizaciones y sus socios.

Un nuevo modelo organizacional y de gestión, observando a las cooperativas como una forma particular socio empresarial que necesita el manejo integral, moderno y pertinente de todos los elementos que la configuran supone contemplar varias dimensiones entrelazadas:

- la asociación de personas creada para satisfacer necesidades compartidas, su forma de organizar el gobierno, la toma de decisiones, la participación democrática y el involucramiento de diferentes niveles de actores;
- la empresa como instrumento para alcanzar el objetivo societario;
- la cultura, identidad y valores compartidos y aplicados coherentemente en lo grupal y comercial;
- una visión estratégica (porque el tipo de necesidades que atiende no son coyunturales y por tanto, el “negocio empresarial” no debe ser encarado sólo en el corto plazo);
- la relación con el entorno (porque surgen de comunidades o sectores de actividad insertos en la sociedad y en mercados más amplios de los cuáles deben percibir las señales sociales, económicas, políticas y ambientales adecuadas); y
- un sistema de información y comunicación que junto a otros elementos transversales integra todas y cada una de las dimensiones anteriores.

LA EMPRESA

El concepto de empresa ha ido evolucionando a través de los años y ha pasado de ser un concepto que habla de “una organización que combina capital y trabajo para producir bienes o servicios y que se relaciona con el mercado para alcanzar un objetivo previamente determinado” a un concepto que involucra todo el tema de la responsabilidad empresarial y social, por las consecuencias de sus actos, tanto en los socios y en los empleados como en el resto de la sociedad. Se mueve en un entorno donde existe:

- Globalización de la economía: hay que enfrentar los efectos y consecuencias de la crisis global (recesión, derrumbe del sistema financiero mundial, caída del comercio internacional, disminución del crecimiento, inseguridad, falta de confianza en los mercados, etc).
- Competitividad: entender que el capital humano se erige en un factor clave para competir con garantías de éxito frente a una competencia exacerbada
- Innovación tecnológica: mayor desarrollo de nuevas y más eficientes tecnologías
- Cambios permanentes en gustos y exigencias de calidad en los consumidores.

GESTIÓN EMPRESARIAL

Del latín *gestio*, el concepto de **gestión** hace referencia a la acción y a la **consecuencia de administrar**. O sea, lo que hacemos y lo que conseguimos al administrar.

Entonces ¿qué es administrar?

La **administración** es el proceso de planificar, organizar, dirigir y controlar los esfuerzos de los miembros de una organización y de utilizar todos los demás recursos para alcanzar las metas establecidas.

Naturaleza interactiva del proceso de planificación



Planificar:

partiendo de la visión y la misión de la cooperativa, implica fijar objetivos, estrategias y políticas organizacionales. Incluye además la toma de decisiones ya que se deberá seleccionar situaciones que queremos alcanzar en el futuro.

Es esencial que las organizaciones logren óptimos niveles de rendimiento, estando directamente relacionada con ella, su capacidad de adaptación a los cambios.

Analizar las situaciones futuras consideradas factibles, determinando de manera anticipada las líneas de acción y la utilización más adecuada de todos los recursos disponibles, para alcanzar los fines, objetivos y metas de la cooperativa.

- Situaciones futuras (Incertidumbre).
- Análisis (Diagnóstico).
- Selección de alternativas (Fundamentos).
- Toma de decisiones (Opción racional).

La importancia de la planificación

- Coordinación de esfuerzos.
- Preparación para el cambio.
- Desarrollo de estándares de rendimiento.
- Permitir el desarrollo de los socios.

Recordar:

Todo plan deberá tratar de conseguir la participación de las personas que habrán de estructurarlo, o que se verán relacionadas de alguna manera con su funcionamiento.

Organizar:

es la coordinación de las personas integrantes de la cooperativa y de sus recursos materiales para el cumplimiento de los objetivos establecidos.

Determinar qué recursos y actividades se requieren para alcanzar los objetivos de la organización. Luego se debe diseñar la forma de combinarla en grupos operativos: crear la estructura de la empresa.

A la estructura establecida se le asignan las responsabilidades y las autoridades formales de cada puesto.

Podemos decir que al resultado a que se llega con esta función, es al establecimiento de una estructura organizativa. Dicha estructura organizacional generalmente se representa en organigramas.

La estructura de la organización es fundamental para la planificación y el control, porque ellos se relacionan directamente con la distribución de autoridad y responsabilidad dentro de toda la empresa.

Implica

- Identificar las tareas y funciones básicas a realizar.
- Realizar una adecuada división del trabajo.
- Estructurar las relaciones entre la asignación de tarea; los roles y responsabilidades, con las líneas de autoridad y jerarquía.
- Eficaz y eficiente comportamiento productivo.

Dirigir:

es incidir sobre los individuos para que ejecuten los planes fijados.

Es la capacidad de influir en las personas para que contribuyan a las metas de la organización y del grupo. Implica mandar y motivar a los trabajadores para que realicen tareas en pos del cumplimiento de los objetivos y metas trazadas. Dirigir tratando de convencer a los demás de que se les unan para lograr el futuro que surge de la planificación y la organización. Establecer el ambiente adecuado, ayudando al recurso humano a hacer su mejor esfuerzo. La dirección incluye motivación, enfoque de liderazgo, trabajo en equipo y comunicación.

Principios de dirección

- **Coordinación de intereses:**

El logro del fin común se hará más fácil cuanto mejor se logre coordinar los intereses del grupo y aún los individuales de quienes participan en la búsqueda de aquel.

- **Impersonalidad del mando:**

La autoridad en una cooperativa debe ejercerse como producto de una necesidad de todo el organismo social.

- **Resolución de conflictos:**

Debe procurarse que los conflictos que aparezcan se resuelvan lo más pronto posible y de modo que, sin lesionar la disciplina produzcan el menor disgusto a las partes.

Controlar:

es medir el desempeño de lo ejecutado, comparándolo con los objetivos y metas fijadas. Se detectan los desvíos y se toman las medidas necesarias para corregirlos.

Es la función administrativa que consiste en medir y corregir el desempeño individual y organizacional para asegurar que los hechos se ajusten a los planes y objetivos de la organización.

El control facilita el logro de los planes y es necesario ejercerlo continuamente. Por lo tanto, hay procesos de control que deben siempre estar funcionando en una empresa.

Un **proceso de control**, consta de al menos las siguientes etapas:

- Comparar el desempeño con las metas y normas planificadas.
- Analizar las variaciones para determinar sus causas.
- Desarrollar cursos de acción opcionales para corregir cualquier deficiencia y aprender de los éxitos.
- Hacer una selección de acciones correctivas y llevarlas a la práctica.
- Hacer el seguimiento para evaluar la efectividad de la corrección; continuar con la retro - alimentación que sirven de insumos para otra planificación.

Si hablamos de **Gestión empresarial**, estamos hablando de:

- **Gestión económica:**

que implica armar una estructura de producción o de servicios para generar renta.

- **Gestión financiera:**

armar una estructura de financiamiento para esa estructura económica.

Atendiendo a los recursos disponibles y a las condiciones del mercado en el que se cumple la gestión empresarial de la cooperativa, establecer las pautas generales de la estructura productiva y de los elementos que componen su funcionamiento planificando las diversas etapas del proceso: financiación, política de precios y ventas, destino de los excedentes, acumulación para el crecimiento y todas aquellas decisiones que hacen a la programación de mediano y largo plazo.

El **dirigente cooperativo** debe ser un dirigente eficaz y eficiente en el cumplimiento de su objeto.

- **Eficaz:**
es la habilidad para escoger los objetos apropiados para el logro de los fines.
- **Eficiente:**
es lograr los fines con la menor cantidad de recursos posibles.

No hay posibilidad de gestión eficiente sin incorporar el concepto de rentabilidad, que es muy diferente al concepto de sin “fines de lucro”.

La cooperativa debe ser rentable, debe tener ganancias pero no es el objetivo último el lucro.

Se ha comprobado que la eficiencia de la organización es mucho mayor que la suma de las eficiencias de los trabajadores, y que ella debe alcanzarse mediante la racionalidad, es decir la adecuación de los medios (órganos y cargos) a los fines que se desean alcanzar, el administrador debe tener la habilidad general para armonizar los esfuerzos individuales que se encaminan al cumplimiento de las metas del grupo

Una gestión eficaz y eficiente requiere entre otras cosas información, experiencia y preparación técnica para ejercerla.

INFORMACIÓN CONTABLE

Todos los hechos económicos de la empresa (ingresos, egresos, créditos, etc) deben ser registrados. El “registro” es la memoria de la

empresa. Constituye la información que la empresa posee acerca de sí misma.



Con los registros, una vez procesados, se elaboran los informes contables que indican la situación real de la empresa, en lo económico, en lo financiero, en el manejo de su stock, etc.

Lo que llamamos **Balances**, también denominados Estados Contables, Estados Financieros, Informes financieros o Cuentas

anuales, **son documentos** que debe preparar la empresa al terminar el ejercicio contable (también lo puede hacer en períodos más cortos), con el fin de conocer la situación financiera y los resultados económicos obtenidos en las actividades de su empresa a lo largo de un período o a una fecha determinada.

Constituyen una representación estructurada de la situación patrimonial, económica y financiera de una entidad (estado de situación patrimonial) y de los resultados de la gestión realizada (estado de resultados).

Esta información resulta útil para la administración, gestores, reguladores y otros tipos de interesados como los socios, acreedores o propietarios.

La mayoría de estos documentos constituyen el producto final de la contabilidad y son elaborados de acuerdo a principios de contabilidad generalmente aceptados, normas contables o normas de información financiera.

Los **estados contables** son las herramientas más importantes con que cuentan las organizaciones para evaluar el estado en que se encuentran.

Deben ser:

- Comprensibles.
- Relevantes.
- Fiables.
- Representantes fiel de la realidad.
- Primar la esencia sobre la forma.
- Neutrales.
- Prudentes.
- Integrales.
- Comparables.

El objetivo de los estados contables es proveer información sobre el patrimonio del ente emisor a una fecha y su evolución económica y financiera en el período que abarcan, para facilitar la toma de decisiones económicas.

Se considera que la información a ser brindada en los **estados financieros** debe referirse a los siguientes aspectos del ente emisor:

- Su situación patrimonial a la fecha de dichos estados.
- Un resumen de las causas del resultado asignable a ese lapso.
- La evolución de su patrimonio durante el período.
- La evolución de su situación financiera por el mismo período.
- Otros hechos que ayuden a evaluar los montos, momentos e incertidumbres de los futuros flujos de fondos que los inversores y acreedores recibirán de la organización, por distintos conceptos.

INFORMACION CONTABLE BASICA

- Estado de Situación Patrimonial
- Estado de Resultados
- Estado de Flujo de Efectivo

A) Estado de situación patrimonial

Desde el punto de vista jurídico son los bienes y derechos a favor de la empresa menos las obligaciones contraídas hasta ese momento.

Desde el punto de vista económico se trata de las fuentes de financiamiento, tanto propias (patrimonio) como ajenas (pasivo), que son invertidas para la obtención de los recursos (activo).

Muestra la liquidez, solvencia y capacidad de endeudamiento de una empresa.

- Los **activos** se definen como: recursos controlados por la empresa, como resultado de sucesos pasados, del que la cooperativa espera obtener beneficios futuros.

Se clasifican de acuerdo a la liquidez. Y se clasifican en corrientes y no corrientes.

- Los **pasivos** son: obligaciones presentes, surgidas a raíz de sucesos pasados, al vencimiento de la cual y para cancelarla, la cooperativa debe desprenderse de recursos.

Se clasifican de acuerdo a la exigibilidad y también en corrientes (o circulantes) y no corrientes.

- El **patrimonio** es: el interés residual en los activos de la empresa que quedan tras deducir los pasivos.

Un activo o un pasivo será considerado corriente cuando se estima que su realización o vencimiento se producirá dentro de los doce meses a partir de la fecha cierre del ejercicio considerado.

Por realización debe entenderse la transformación del activo en dinero o su equivalente.

1) Activo:

son el conjunto de bienes y derechos propiedad de la cooperativa capaz de generar beneficios.

1.1) Activo corriente:

- Disponibilidades: comprenden las existencias de dinero, los cheques al día a cobrar y/o depositar, depósitos bancarios (cuentas corrientes, cajas de ahorro) u otros valores que tengan las características de liquidez, certeza y efectividad en moneda nacional y extranjera.
- Inversiones temporarias: son aquellas colocaciones de carácter transitorio realizadas para obtener una renta, de fácil realización.
- Créditos: están constituidos por los derechos que la empresa tiene contra terceros para percibir sumas en dinero u otros bienes o servicios. Son provenientes de las prestaciones que constituyen las actividades principales de la cooperativa. Deben exponerse en forma separada de aquellos que provienen de otras operaciones.
- Otros créditos son los provenientes de las prestaciones que no constituyen las actividades principales de la cooperativa.
- Bienes de Cambio: comprenden aquellos que se adquieren o producen para la venta, los que se encuentran en proceso de producción o aquellos que resultan consumidos en la producción o comercialización de los bienes o servicios que se destinan a la venta.

1.2) Activos no corrientes:

- Créditos a largo plazo: Corresponden a aquellos créditos ya enunciados, cuyo plazo de realización excede el período de doce meses a partir del cierre del ejercicio considerado.

- **Bienes de cambio no corrientes:** Corresponden a aquellos bienes de cambio ya enunciados que por su plazo de realización no pueden ser considerados corrientes.
- **Inversiones a largo plazo:** Son aquellas colocaciones a plazo, mayor de doce meses efectuadas con ánimo de obtener una renta u otro beneficio y que no forman parte de la estructura comercial, industrial o de servicios de la cooperativa.
- **Bienes de Uso:** Son aquellos bienes tangibles que se utilizan en la actividad de la cooperativa, que tienen una vida útil estimada superior a un año y que no están destinados a la venta, como ser edificios, maquinaria y equipo, muebles y útiles, etc.

2) Pasivo:

son las deudas de la cooperativa.

2.1) Pasivo Corriente:

- **Deudas:** son obligaciones ciertas, determinadas o determinables. Representan obligaciones efectivas hacia terceros, específicamente determinadas en cuanto a su concepto e importe.

En este grupo se incluyen las deudas a favor de terceros, cualquiera sea su origen y naturaleza, indicándose separadamente las comerciales (proveedores), las financieras (préstamos), las diversas (deudas por cargas sociales, los sueldos y jornales, etc.).

2.2) Pasivo no corriente:

- **Deudas a largo plazo:** Corresponden a aquellas deudas ya enunciadas cuyo plazo de vencimiento excede el período de doce meses a partir del cierre del ejercicio considerado.

3) Patrimonio

Todas las cuentas que representan el patrimonio deben separarse y agruparse en función a su naturaleza. El ordenamiento se hace de acuerdo al grado decreciente de limitaciones legales o contractuales para su distribución.

- **Capital:**

Es el valor legal del capital emitido por la empresa, según su forma jurídica deben distinguirse las partes sociales integradas (Capital integrado) y las aún pendientes de integración (Capital Suscripto).

- **Ajustes al patrimonio:**

Son el resultado de correcciones a la expresión monetaria o valuación del patrimonio.

- **Reservas:**

Son aquellas ganancias retenidas en la empresa por la expresa voluntad social o por disposiciones legales o contractuales. Deben distinguirse las que pueden ser desafectadas por una nueva expresión de la voluntad social, de la reserva legal y de todas aquellas otras restringidas en su disposición por exigencias legales o contractuales.

- **Resultados Acumulados:**

Corresponden a las pérdidas o las ganancias acumuladas sin asignación específica. Deben mostrarse por separado los resultados del período considerado.

B) Estado de resultados

El estado de resultado es uno de los estados contables básicos; muestra la evolución económica del ente a lo largo del ejercicio. Al lector de los estados contables le interesa conocer no solo el resultado del ejercicio sino también la enumeración y valoración de los distintos hechos económicos que generaron el mismo.

Los ingresos son los incrementos en los beneficios económicos producidos a lo largo del período contable, en forma de entradas o incrementos de valor de los activos, o bien como disminuciones de las obligaciones.

Los gastos son las disminuciones en los beneficios económicos, producidos a lo largo del período contable, en forma de salidas o disminuciones del valor de los activos o bien el nacimiento o aumento de los pasivos.

El Estado de Resultado debe permitir distinguir los ingresos producidos por los ingresos principales de la empresa y los costos asociados al mismo (operativos) de los otros resultados. Además distinguir los resultados ordinarios de los extraordinarios.

- **Ingresos Operativos:**

Son aquellos que provienen de las ventas de bienes o prestaciones de servicios realizadas en ejercicio de las actividades principales de la empresa. Deben exponerse separando aquellos locales de los provenientes del exterior.

- **Descuentos, Bonificaciones, Impuestos, etc :**

Son aquellas rebajas o reducciones que se producen sobre los bienes vendidos.

- **Ingresos Operativos Netos:**

Son los ingresos operativos de la empresa una vez deducidos los descuentos, bonificaciones.

- **Costo de los Bienes Vendidos o de los Servicios Prestados:**

Se incluirán todos aquellos atribuibles a la producción de los bienes, a la generación de los servicios o a la adquisición y condicionamiento de los bienes, cuya venta da origen a los ingresos operativos.

$$\text{Ingreso Operativo Neto} - \text{Costo de lo vendido} = \text{Resultado Bruto}$$

- **Gastos de Administración y Ventas:**

Se incluirán aquellos realizados en relación directa con la venta, distribución y los de administración general ocasionados en razón de las actividades principales de la cooperativa que no estén originados en la compra, producción y financiación de los bienes y servicios.

$$\text{Resultado Bruto} - \text{Gastos de Administración y Ventas} = \text{Resultado Operativo Neto}$$

Recordar:

El Resultado Operativo Neto muestra el resultado del ejercicio económico considerado generado por la actividad principal de la entidad. Un resultado operativo negativo requiere acciones de corto plazo para que éste sea revertido.

- **Resultados Diversos:**

Son los que se originan en actividades que no constituyen los fines principales de la cooperativa.

- **Resultados Financieros:**

Se incluirán los intereses, diferencias de cambio y otros conceptos relativos a la financiación de la cooperativa.

Resultado Operativo Neto

+/- Resultados Diversos

+/- Resultados Financieros

= Resultado de Ejercicio

Recordar:

si bien muchas personas toman como similares los conceptos de COSTO y GASTO, ellos son diferentes:

*El **costo** es la erogación en que se incurre para fabricar un producto. El **gasto** es la erogación en que se incurre para distribuirlo y para administrar los procesos relacionados con la gestión, comercialización y venta de los productos, para operar la empresa o negocio.*

ANÁLISIS ECONÓMICO Y FINANCIERO DE LA EMPRESA POR MEDIO DE ÍNDICES

Estudiar la situación económica y financiera de una empresa consiste en analizar los factores que nos indican en qué medida los capitales invertidos han producido renta (situación económica) y en qué forma y en qué medida los capitales invertidos se concretan en disponibilidades más o menos inmediatas que permitan atender las obligaciones de corto plazo (situación financiera).

La situación económica guarda relación con la capacidad de la empresa, para producir resultados positivos, o sea rentabilidad. Por lo tanto aquí el objetivo es obtener rentabilidad.

La situación financiera guarda relación con la capacidad de la empresa de pagar sus obligaciones, especialmente las de corto plazo.

Por lo tanto el objetivo aquí es la disponibilidad de fondos.

INDICES O RATIOS

Concepto: el índice o ratio es la relación o cociente entre dos o más variables de un Estado Contable, en fechas determinadas, a fin de obtener indicadores para analizar ciertos comportamientos.

El análisis de la situación financiera y económica puede ser válidamente efectuado por medio de un sistema especial de análisis que consiste en la comparación entre elementos del Estado de Situación Patrimonial o del Estado de Resultados. A esas relaciones se les denomina índices o ratios.

Entre los más utilizados están: los índices de LIQUIDEZ, los de ENDEUDAMIENTO y los de RENTABILIDAD.

INDICES DE LIQUIDEZ

Se utilizan para medir la capacidad de una empresa para afrontar las obligaciones a corto plazo. Permiten tener una visión de solvencia financiera presente. La falta de liquidez puede provocar que la empresa incurra en cesación de pagos.

Son medidas estáticas, por lo cual para un análisis completo se requiere un Presupuesto de Caja.

Los índices más comunes, que miden la liquidez, son:

- RAZON CORRIENTE
- PRUEBA ÁCIDA MENOR
- PRUEBA ÁCIDA MAYOR

$$\text{RAZÓN CORRIENTE} = \frac{\text{ACTIVO CORRIENTE}}{\text{PASIVO CORRIENTE}}$$

Indica en qué medida los fondos a corto plazo financian los pasivos a corto plazo. Si el resultado es menor que 1 (uno), la cooperativa afronta una situación de posible insolvencia financiera. No se debe perder de vista que los pasivos son ciertos siempre.

Se podría suponer que un mayor valor alcanzado por el índice significa una mejor situación, pero eso no siempre es así. Debe analizarse además la liquidez relativa de los distintos componentes del Activo Corriente por un lado y por otro los vencimientos de los pasivos.

Considerando los dos aspectos podremos tener una idea de si la empresa podrá enfrentar sus obligaciones a corto plazo sin problemas.

Por ejemplo si predominan las disponibilidades, como son líquidas no hay problema, pero si predominan los bienes de cambio, sabemos que debemos vender y cobrar para hacer frente a los pasivos, por lo tanto hay que hacer un estudio de la rotación de inventarios, modalidad de venta contado o crédito, tiempo promedio de cobro de las ventas a crédito, etc. a efectos de poder opinar sobre la situación financiera de la cooperativa analizada.

Es importante el análisis de los vencimientos de los pasivos porque puede existir un desfase de los flujos financieros que provoquen problemas para enfrentar los pasivos pese a que el índice pueda indicar una cifra considerada adecuada.

La capacidad de hacer frente a las obligaciones que trata de medir la Razón Corriente, está referido a un momento determinado. No considera el desarrollo temporal de los flujos financieros, es decir en qué momento los activos se convertirán en líquidos y cuándo se producen problemas de Liquidez.

Liquidez es la razón existente entre los recursos y los compromisos u obligaciones. Tratan de medir la capacidad de la empresa para hacer frente a las obligaciones a corto plazo.

PRUEBA ACIDA:

La prueba ácida es otro indicador financiero utilizado para medir la liquidez de una empresa, para medir su capacidad de pago.

Uno de los elementos más importantes y quizás contradictorios de la estructura financiera de la empresa es la disponibilidad de recursos para cubrir los pasivos a corto plazo.

Se considera de gran importancia que la empresa disponga de los recursos necesarios en el supuesto de que los acreedores exijan los pasivos de un momento a otro.

Por lo tanto, la empresa debe garantizar que en una eventualidad así, se disponga de los recursos sin tener que recurrir a financiamiento adicional, precisamente para cubrir un pasivo.

Para determinar la disponibilidad de recursos que posee la empresa para cubrir los pasivos a corto plazo, se recurre a la prueba ácida, la cual determina la capacidad de pago de la empresa sin la necesidad de realizar sus bienes de cambio.

La disponibilidad de efectivo, o bienes y derechos convertibles en efectivo de la empresa está representada por el efectivo, las inversiones a corto plazo, la cartera y los bienes de cambio.

La prueba ácida excluye los bienes de cambio, por lo que solo se tiene en cuenta la cartera, el efectivo y algunas inversiones.

La razón por la que se excluyen los bienes de cambio, es porque se supone que la empresa no debe estar supeditada a la venta de sus bienes de cambio para poder pagar sus deudas.

Esto es especialmente importante en aquellas empresas en la que sus bienes de cambio no son de fácil realización (como por ejemplo en las automotoras) o en empresas en decaimiento comercial, que por su situación no pueden garantizar una oportuna venta, por lo que tampoco podrán garantizar un oportuno pago de sus deudas si están “garantizadas” con inventarios o mercaderías.

Fórmula para calcular la prueba ácida

Prueba Acida = (Activo corriente – bienes de cambio)/Pasivo corriente

Supongamos un activo corriente de 10.000, unos bienes de cambio de 6.000 y un pasivo corriente de 5.000.

Tendríamos entonces: $(10.000-6.000)/5.000 = 0.8$

Quiere decir esto que por cada 100 pesos que la empresa debe, dispone de 80 pesos para pagarlo, es decir que no estaría en condiciones de pagar la

totalidad de sus pasivos a corto plazo sin vender sus bienes de cambio (mercaderías).

Se supone que el resultado ideal sería la relación 1:1, un peso que se debe y un peso que se tiene para pagar, esto garantizaría el pago de la deuda a corto plazo y llenaría de confianza a cualquier acreedor.

No quiere decir esto que si la relación es inferior a 1, sea un resultado negativo, puesto que existen muchas variables más que inciden en la capacidad de pago real. Cada empresa y cada sector económico se comportan de forma diferente y pueden sortear de forma más o menos eficientes situaciones de exigencia de liquidez.

La contradicción del índice de liquidez

Se espera que entre mayor sea el índice de liquidez, mayor sea la solidez y capacidad de pago de la empresa, pero sucede que para que la empresa tenga una buena liquidez debe disponer de un activo corriente elevado, lo cual puede no ser lo más conveniente desde el punto de vista de la rentabilidad.

En el caso de la prueba ácida, esta se basa en la existencia de suficientes recursos en efectivo, inversiones temporales y cartera, pero sabemos que estos recursos no generan rentabilidad para la empresa.

Tener plata en efectivo, o tener recursos en una cuenta bancaria, que en lugar de pagar rendimientos lo que hace es cobrar cuotas de manejos y demás conceptos que al final hacen que los escasos rendimientos reconocidos sean absorbidos por dichos costos, implica tener una rentabilidad nula.

Igual sucede con la cartera. La cartera es un rubro que por lo general no genera rentabilidad alguna. Las mercaderías se entregan a los clientes a crédito, normalmente, sin cobrarles una financiación, por tanto entre mayor sea la cartera, mayor serán los recursos inmovilizados que no contribuyen a generar renta, de ahí la gran importancia de realizar una buena gestión de cartera.

Implica entonces que una alta liquidez es sinónimo a la vez de recursos inmovilizados, no rentabilizados, lo cual es apenas lógico, puesto que la liquidez en el contexto aquí tratado, no es otra cosa que tener plata guardada para pagar unos pasivos, plata que no se podrá invertir en activos productivos, por esperar un supuesto (que todos los acreedores cobren todos juntos) que tal vez nunca suceda.

Puede ser mucho más rentable tener poca liquidez, e invertir los recursos en activos productivos que generen la suficiente rentabilidad que permitan un mayor dinamismo en la empresa, lo que al final de cuentas es lo que fortalece las finanzas de la empresa.

La alternativa no es tener plata debajo del colchón para cubrir eventualidades, la alternativa es invertir los recursos de la empresa en activos que generen la mayor rentabilidad posible.

Lo anterior no puede claro está, afectar el capital de trabajo (activo corriente **menos** pasivo corriente) necesario para operar la empresa, el cual si debe garantizarse. Sin capital de trabajo el funcionamiento de la empresa se puede ver comprometido.

SOLVENCIA

Una aclaración que hay que hacer es respecto a cuando hablamos de la solvencia de una empresa, respecto a la liquidez de una empresa.

Aunque son términos muy similares, la liquidez no es lo mismo que la solvencia, aunque lo uno puede llevar a lo otro.

La liquidez, hace referencia a la calidad de los activos, que les permiten convertirse en efectivo (dinero) rápidamente en un momento dado.

La solvencia, sin embargo hace referencia a la capacidad que tiene la empresa para cubrir sus deudas. A la capacidad que tiene para garantizarlas, aunque ello no necesariamente implique su capacidad para pagarlas en efectivo (eso, lo mide la liquidez).

La solvencia económica, no necesariamente requiere de liquidez, puesto que la garantía de una deuda puede estar en un activo que no se considera líquido.

De hecho, las deudas son garantizadas generalmente por hipotecas sobre activos que no tienen la capacidad de ser convertidos rápidamente en dinero, como es el caso de los terrenos, maquinarias, edificios, etc.

Una empresa puede carecer de activos (líquidos o corrientes, pero ser muy solvente por tener activos de alto valor que permiten garantizar razonablemente una obligación.

Se puede también tener mucha liquidez pero no ser solvente. Un banco nunca hace un préstamo garantizado por el saldo existente en una cuenta de ahorros, por alto que este saldo sea, puesto que la por la misma naturaleza líquida de la cuenta de ahorro, ese dinero puede desaparecer rápidamente antes de que el banco siquiera se pueda percatar.

La SOLVENCIA se mide como la relación entre el ACTIVO/PASIVO.

INDICES DE ENDEUDAMIENTO

Miden la contribución, el aporte de los propietarios, comparada con la financiación proporcionada por los acreedores.

$$\text{INDICE DE ENDEUDAMIENTO} = \frac{\text{PASIVO TOTAL}}{\text{ACTIVO TOTAL}}$$

Mide el endeudamiento de la empresa. Mide qué parte del activo está financiada con capital propio y qué parte está financiada con fondos ajenos.

Si los propietarios aportan poco el riesgo lo asumen los acreedores. Un índice muy alto puede fomentar la irresponsabilidad de los propietarios por tener poco que perder.

Tratan de mostrar la estrategia de financiamiento y la vulnerabilidad de la empresa y su estructura financiera.

$$\text{PASIVO} / \text{PATRIMONIO} < 2 \text{ (deseable)}$$

INDICES DE RENTABILIDAD

Miden rentabilidad (resultados económicos generados por la empresa) vinculada a ventas, capital, activos.

$$1. \text{ RENTABILIDAD SOBRE ACTIVO} = \frac{\text{RES. DEL EJ.}}{\text{A. TOTAL}}$$

$$2. \text{ RENTABILIDAD SOBRE PATRIMONIO} = \frac{\text{RES. DEL EJ.}}{\text{PATRIMONIO}}$$

3. RENTABILIDAD SOBRE VENTAS

Se utilizan distintos resultados del estado de resultados y se comparan con la cifra de ventas.

$$\text{MARGEN DE VENTAS} = \frac{\text{RESULTADO NETO}}{\text{VENTAS NETAS}}$$

$$\text{MARGEN OPERATIVO BRUTO} = \frac{\text{RESULTADO BRUTO}}{\text{VENTAS NETAS}}$$

$$\text{MARGEN OPERATIVO NETO} = \frac{(\text{RESULTADO BRUTO} - \text{GASTOS DE ADMINISTRACIÓN Y VENTAS})}{\text{VENTAS NETAS}}$$

Se comparan los distintos resultados sobre ventas. Se puede por ejemplo comparando los dos primeros ver la influencia de resultados extraordinarios en los resultados del ejercicio o comparando los dos últimos se puede detectar un volumen muy elevado de gastos de administración que transforman un margen bruto bueno en un bajo margen neto.

ADMINISTRACION FINANCIERA

La Administración financiera comprende todas aquellas decisiones que tienen relación con los recursos financieros, para asegurar el funcionamiento adecuado de la empresa.

La planificación financiera nos permitirá ver si es posible manejar el dinero de manera de que el desarrollo previsto de la producción y las ventas pueda realizarse y no se vea interrumpido por falta de dinero.

Herramientas de la Gestión Financiera

Presupuestos

Cada negocio y organización necesita crear presupuestos para prever sus próximos gastos y determinar cómo utilizar sus ingresos. Los presupuestos pueden tomar distintas formas basadas en las necesidades de la organización y la situación financiera.

Dos tipos comunes de presupuestos son los operativos y los financieros. Si bien ambos comparten alguna información clave, tienen usos diferentes dentro de una organización.

- **Presupuesto Operativo**

Un presupuesto operativo cubre un período de tiempo determinado y lista los ingresos y gastos planeados de una organización durante ese marco temporal.

Incluye tres secciones principales: gastos, ingresos y ganancias. La sección ganancia combina los ingresos esperados de todas las fuentes con los gastos presupuestados para determinar ya sea que el negocio ganará o perderá durante el período presupuestado.

- **Presupuesto Financiero**

Un presupuesto financiero incluye información referente a cómo se desempeñará la organización obteniendo efectivo en el futuro y cómo gastará ese efectivo en el mismo marco temporal.

Una de las secciones más importantes del presupuesto financiero es el presupuesto de efectivo, que resume los gastos de efectivo futuros e ingresos de efectivo para cubrirlos. Un presupuesto de gasto de capital es otra sección de un presupuesto financiero que trata con gastos importantes futuros, tales como nuevos edificios para expansión.

Análisis del Estado de Flujos de Efectivo

Es un estado contable básico que informa sobre los movimientos de efectivo y sus equivalentes clasificados en tres categorías: actividades operativas, de inversión y de financiamiento. Muestra la fuente (el origen) y la aplicación de los fondos.

Esta herramienta de gestión financiera está diseñada para proporcionar información acerca de los ingresos de pagos de efectivo, actividades de inversión y actividades de financiación de una empresa. Es útil en la evaluación de la solvencia de la compañía.

Entre los objetivos principales del Estado de Flujos de Efectivo tenemos:

- Proporcionar información apropiada a la gerencia, para que ésta pueda medir sus políticas de contabilidad y tomar decisiones que ayuden al desenvolvimiento de la empresa.
- Facilitar información financiera a los administradores, lo cual le permite mejorar sus políticas de operación y financiamiento.
- Proyectar en donde se ha estado gastando el efectivo disponible, que dará como resultado la descapitalización de la empresa.
- Mostrar la relación que existe entre la utilidad neta y los cambios en los saldos de efectivo. Estos saldos de efectivo pueden disminuir a pesar de que haya utilidad neta positiva y viceversa.

- Reportar los flujos de efectivo pasados para facilitar la predicción de flujos de efectivo futuros.
- La evaluación de la manera en que la administración genera y utiliza el efectivo
- La determinación de la capacidad que tiene una compañía para pagar intereses y dividendos y para pagar sus deudas cuando éstas vencen.
- Identificar los cambios en la mezcla de activos productivos.

Permite proyectar en donde se ha estado gastando el efectivo disponible. Muestra la relación que existe entre la utilidad neta y los cambios en los saldos de efectivo. Estos saldos pueden disminuir a pesar de que haya utilidad neta positiva y viceversa.

Reporta flujos de efectivo pasados para facilitar la predicción de flujos de efectivo futuros.

En definitiva proporciona una evaluación de la manera en que la administración genera y utiliza el efectivo.

ventas a contado y crédito, préstamos bancarios, compra de bienes de uso.

Principalmente los ingresos de efectivo provienen por ventas a contado y cobros a clientes por ventas a crédito; la experiencia y las políticas de venta y cobranza determinan el pronóstico de los ingresos de efectivo; también pueden ser por préstamos obtenidos a largo y/o corto plazo, aportes y retiros de capital.

Generalmente los egresos de efectivo son por pagos a proveedores, sueldos y salarios, gastos de fabricación desembolsables, gastos de administración y comercialización desembolsables, amortización de préstamos, inversiones en bienes de uso y otros.

El flujo de caja en la realidad no puede dar negativo. A la hora de realizar la planificación financiera, hay que tener tres elementos importantes en cuenta: que se **integral**, (que tenga en cuenta todas las áreas de la empresa), que sea **realista**, (en todos los supuestos que utiliza) y que sea **flexible**, ya que hay que estar sujetos a cambios por diversos motivos.

Flujo de Fondos Proyectados

El estado de flujo de efectivo proyectado muestra el plan de ingresos, egresos y saldos proyectados de efectivo

El flujo de efectivo proyectado es una herramienta básica para la administración financiera, con ello se planifica el uso eficiente de efectivo, manteniendo saldos razonablemente cercanos a las permanentes necesidades de efectivo.

Generalmente los flujos de efectivo proyectados ayudan a evitar cambios arriesgados en la situación de efectivo que pueden poner en peligro el crédito de la empresa hacia sus acreedores o excesos de capital de trabajo.

La planeación financiera debe realizarse con mucho cuidado, en especial en los rubros de

Punto de Equilibrio

La determinación del punto de equilibrio es uno de los elementos centrales en cualquier tipo de negocio pues nos permite determinar el nivel de ventas necesarias para cubrir los costos totales o, en otras palabras, el nivel de ingresos que cubre los costos fijos y los costos variables.

Este punto de equilibrio, es una herramienta estratégica clave a la hora de determinar la solvencia de un negocio y su nivel de rentabilidad.

El Costo Fijo, incluye todos aquellos costos que son independientes a la operación o marcha del negocio. Aquellos costos en los que se debe incurrir independientemente de que el negocio funcione, por ejemplo alquileres, gastos fijos en agua, energía y telefonía. Exista o no exista venta, hay siempre un costo asociado.

Los Costos Variables, son aquellos que cambian en proporción directa con los volúmenes de producción y ventas. Para que el negocio tenga sentido, el precio de venta debe ser mayor que el precio de compra. Esta diferencia es lo que se conoce como margen de contribución.

Administración del Capital de Trabajo

Se define como capital de trabajo a la capacidad de una compañía para llevar a cabo sus actividades con normalidad en el corto plazo. Éste puede ser calculado como los activos que exceden a los pasivos de corto plazo.

El capital de trabajo resulta útil para establecer el equilibrio patrimonial de cada organización empresarial. Se trata de una herramienta fundamental a la hora de realizar un análisis interno de la firma, ya que evidencia un vínculo muy estrecho con las operaciones diarias que se concretan en ella.

En concreto, podemos establecer que todo capital de trabajo se sustenta o conforma a partir de la unión de varios elementos fundamentales. Entre los mismos, los que le otorgan sentido y forma, se encuentran los valores negociables, el inventario, el efectivo y finalmente lo que se da en llamar cuentas por cobrar.

Asimismo es importante resaltar el hecho de que la principal fuente del capital del trabajo son las ventas que se realizan a los clientes. Mientras, podemos determinar que el uso fundamental que se le da a ese mencionado capital es el de acometer los desembolsos de lo que es el costo de las mercancías que se han vendido y también el hacer frente a los distintos gastos que trae consigo las operaciones que se hayan acometido.

No obstante, entre otros usos están también la reducción de deuda, la compra de activos no corrientes o la recompra de acciones de capital en circulación.

Cuando el activo corriente supera al pasivo corriente, se está frente a un capital de trabajo positivo. Esto quiere decir que la empresa posee

más activos líquidos que deudas con vencimiento en el tiempo inmediato.

En el otro sentido, el capital de trabajo negativo refleja un desequilibrio patrimonial, lo que no representa necesariamente que la empresa esté en quiebra o que haya suspendido sus pagos.

El capital de trabajo negativo implica una necesidad de aumentar el activo corriente. Esto puede realizarse a través de la venta de parte del activo inmovilizado o no corriente, para obtener el activo disponible. Otras posibilidades son realizar ampliaciones de capital o contraer deuda a largo plazo.

La política de capital de trabajo hace referencia a:

- 1) los niveles fijados como meta para cada categoría de activos circulantes
- 2) la forma en que se financiarán los activos circulantes.

La administración del capital de trabajo es la administración de los activos y pasivos circulantes dentro de ciertos lineamientos.

Políticas Crediticias

Son todos los lineamientos técnicos que utiliza una empresa, con la finalidad de otorgar facilidades de pago a un determinado cliente. Implica la determinación de la selección de crédito, las normas de crédito y las condiciones de crédito.

La política de crédito de una empresa da la pauta para determinar si debe concederse crédito a un cliente y el monto de éste. La empresa no debe solo ocuparse de los estándares de crédito que establece, sino también de la utilización correcta de estos estándares al tomar decisiones de crédito.

Deben desarrollarse fuentes adecuadas de información y métodos de análisis de crédito.

Cada uno de estos aspectos de la política de crédito es importante para la administración.



Programa INDAP-UNAF – FIDA/MERCOSUR

Puesta en marcha de
ESCUELA DE CAPACITACIÓN COOPERATIVA