

GUIA BÁSICA PARA LA GESTIÓN FINANCIERA DE COOPERATIVAS Y ORGANIZACIONES DE LA ECONOMÍA SOCIAL



ÍNDICE

| | |
|---|----|
| GLOSARIO | 3 |
| PRESENTACIÓN | 5 |
| Capítulo 1. | 7 |
| 1.1 ¿Qué es un plan de negocios? | 8 |
| 1.2 ¿Cuál es su utilidad? | 9 |
| 1.3 ¿Cómo comenzar? | 10 |
| Capítulo 2. | 23 |
| 2.1 Necesidad y valor del uso de los registros contables: | 26 |
| 2.2 Evaluación de ingresos. Análisis y mecanismos de reducción de costos | 29 |
| 2.3 Conceptos de rentabilidad y punto de equilibrio | 31 |
| Capítulo 3. | 34 |
| 3.1 Planificación Financiera | 35 |
| 3.2 Herramientas para la planificación financiera | 40 |
| 3.3 La importancia de los indicadores | 66 |
| 3.4 Atención particular a escenarios diversos para la determinación de estrategias (de corto y mediano plazo) | 73 |

| | |
|--|--------|
| Capítulo 4. | 80 |
| 4.1 Opciones de financiamiento | 81 |
| 4.2 La primera cuestión: Ahorro o financiamiento | 81 |
| 4.3 ¿Cuáles son las ventajas y desventajas de ahorrar? .. | 82 |
| 4.4 ¿Cuáles son las ventajas y desventajas de solicitar un crédito? | 84 |
| 4.5 ¿Qué opciones de ahorro tengo? | 86 |
| 4.6 Ahorro + inversión: | 87 |
| 4.7 ¿Qué opciones de crédito tengo? | 88 |
| 4.8 Me decido por un crédito, ¿qué es? | 92 |
| 4.9 Otras herramientas de apoyo | 95 |
| Bibliografía | 99 |

GLOSARIO

ORGANIZACIÓN: son las cooperativas, sociedades de fomento rural y/o emprendimientos y organizaciones de la Economía Social.

COOPERATIVA: “Las cooperativas son asociaciones autónomas de personas que se unen voluntariamente sobre la base del esfuerzo propio y la ayuda mutua, para satisfacer sus necesidades económicas, sociales y culturales comunes, por medio de una empresa de propiedad conjunta y democráticamente gestionada. (artículo 4 Ley N° 18.407)

SOCIEDAD DE FOMENTO RURAL: “Las Sociedades de Fomento Rural, que tengan personería jurídica y estén afiliados a la Comisión Nacional de Fomento Rural, podrán distribuir entre sus socios toda clase de insumos agropecuarios y recibir, acopiar, clasificar, conservar, envasar y elaborar los productos de las explotaciones de los mismos. Lo dispuesto en el inciso precedente es sin perjuicio del desarrollo de las demás actividades de interés público comprendidas en el objeto social según lo establezcan los respectivos estatutos sociales. (artículo 1 Ley N° 14.330)

ECONOMÍA SOCIAL: La Economía Social y Solidaria está compuesta por el conjunto de entidades que en el ámbito privado desarrollan actividades económicas, sociales, culturales y ambientales, de conformidad con los principios recogidos en el artículo 4° de esta ley y persiguen el interés común de sus integrantes, el interés general económico o social, o ambos. (artículo 3 Ley N° 19.848)

PLAN DE NEGOCIOS: Se definen 2 tipos de Planes de Negocio, el Plan de Negocios económico cuyo objetivo es generar Valor para el emprendedor o la cooperativa, arrojando ganancias o “excedentes” que se distribuyen entre los socios y se miden los resultados de éxito por estos indicadores y el Plan de Negocios social, donde el objetivo es atender objetivos sociales de la comunidad. En este caso los ingresos pueden ser provenientes de la propia

actividad o mayoritariamente por donantes, sin existir ganancias o “excedentes” y la medición de resultados se basan en el impacto social que generan.

LENGUAJE INCLUSIVO: Adoptar un lenguaje con sensibilidad de género es una forma influyente de promover la igualdad de género y luchar contra el sesgo basado en el género, teniendo en cuenta el papel fundamental que desempeña el lenguaje en dar forma a las actitudes culturales y sociales. Por otra parte, conforme a las recomendaciones de organismos, como Naciones Unidas, es importante no confundir **el género gramatical** (categoría que se aplica a las palabras), **el género como constructo sociocultural** (roles, comportamientos, actividades y atributos que una sociedad determinada en una época determinada considera apropiados para cada sexo) **y el sexo biológico** (rasgo biológico de los seres vivos).

Es por ello que en la presente guía aplicaremos sobre las personas en cuanto constructoras socioculturales y no así en las organizaciones y/o nombres que derivan de su propio género gramatical.

CUDECOOP: Confederación Uruguaya de Entidades Cooperativas

FCPU: Federación de Cooperativas de Producción del Uruguay

CNFR: Comisión Nacional de Fomento Rural

ACAC: Cooperativa de ahorro y crédito por capitalización

FUNDASOL: Fundación Uruguaya de Cooperación y Desarrollo Solidarios

IDC: Instituto de Desarrollo Cooperativo

ANDE: Agencia Nacional de Desarrollo.

PRESENTACIÓN

Esta Guía Básica para la Gestión Financiera de Cooperativas y Organizaciones de la Economía Social presenta un conjunto de materiales y herramientas prácticas que complementan lo expuesto en los distintos talleres sincrónicos, así como los presentados en la Plataforma de Educación a Distancia de la Confederación Uruguaya de Entidades Cooperativas (CUDECOOP), que contó con el apoyo de la Agencia Nacional para el Desarrollo (ANDE) que ha financiado el proyecto de noviembre, 2020 a noviembre del año 2021.

En la elaboración de este material de apoyo participaron docentes e integrantes del equipo técnico de todas las organizaciones comprometidas con el proyecto, a saber: Federación de Cooperativas de Producción del Uruguay (FCPU); FUNDASOL; Instituto de Desarrollo Cooperativo (IDC); Comisión Nacional de Fomento Rural (CNFR); Fundación ACAC y de CUDECOOP.

El equipo técnico constituido para el desarrollo de esta guía contó con la participación de: Cra. Silvia Meirelles y Lic. María Laura Coria por FCPU; Lic. Patricia Rodríguez por CNFR, Ec. Rocío González, Cra. María José Vázquez y Cr. Gabriel Denis por Fundación ACAC; Cra. Mariana Pereyra por IDC, Cra. Victoria Morelli por FUNDASOL, Cr. Gerardo Gazzano, Ing. Agr. Javier Peña Venturiello, Prof. Julio Cabrera y Esc. Silvana Avondet por CUDECOOP.

Esta publicación se organiza en diferentes capítulos, cuyos contenidos se asocian directamente con los talleres oportunamente desarrollados, según el siguiente detalle:

Plan de negocios

Análisis general de los elementos constitutivos básicos para la elaboración de un Plan de Negocios. Objetivos y trascendencia del mismo en la vida de una empresa y/o emprendimiento asociativo.

Conceptos financieros y consumo responsable

Concepto de “consumo responsable”: La necesidad y el valor del uso de registros. Ingresos. Análisis y mecanismos de reducción de costos. Conceptos de rentabilidad y punto de equilibrio. Forma de cálculo.

Planificación financiera

Planificación financiera y presupuestación. Atención particular a escenarios diversos para la determinación de estrategias (de corto y mediano plazo). La importancia de los indicadores; mecanismos de control y evaluación.

Opciones de financiamiento

Opciones de financiamiento. Mecanismos de ahorro. Créditos, análisis de los elementos constitutivos y conveniencia de los mismos. Otras fuentes de financiamiento y dispositivos de apoyo (capacitación y asistencia técnica).

¡Esperamos que les resulte de interés!

PLAN DE NEGOCIOS

Capítulo 1.

El proceso de todo emprendimiento comienza con una idea para la venta de un bien o la prestación de servicios. Quienes inician el mismo, son generalmente personas audaces, con iniciativa, sueños, y objetivos por cumplir, tanto a título personal (por ejemplo como es el caso de quien produce) como a nivel de grupo de personas , como lo son las cooperativas.

La decisión de colocarse en este rol emprendedor, implica muchas veces adentrarse a lo desconocido, y estar dispuesto/a a superar obstáculos para continuar hacia la meta.

Una de las primeras etapas de todo desarrollo empresarial, es el diseño del plan de negocios: luego de detectada la oportunidad (de venta o prestación de servicios) es necesario materializar el modelo de negocios al que se va a apuntar: un mapa de ruta, que incluirá las principales características en cuanto al objeto de la empresa, canales, ingresos, clientes, proveedores, entre otras.

1.1 ¿QUÉ ES UN PLAN DE NEGOCIOS?



Es un documento que establece claramente cuáles son los objetivos de un negocio, y explicita los métodos a utilizar para alcanzar los mismos.

Este documento materializa y ordena los recursos, objetivos, metas y estrategias necesarios para el éxito de un emprendimiento. Es la estimación de todos los aspectos que conozco hoy del negocio, una foto actual, y la hoja de ruta del proyecto. Pretende ser el mapa empresarial que marca el objetivo del proyecto y las acciones necesarias para alcanzarlo.

Como dijimos, el inicio de un emprendimiento requiere de grandes sumas de esfuerzo, horas de trabajo e inversión de capital, y es necesario entonces, no perder de vista los riesgos a los que nos enfrentamos al desarrollar cualquier tipo de negocio.

Un Plan de Negocios que mire hacia el futuro, donde se explicita la planificación y se tenga la información más relevante de la empresa, ayudará a minimizar los riesgos a los que las personas emprendedoras se enfrentan.

1.2 ¿CUÁL ES SU UTILIDAD?

- Sirve para entender el entorno en el cual estamos participando.
- Nos ayuda a visualizar nuestro emprendimiento.
- Nos brinda seguridad y confianza de que vamos a administrar la empresa de forma de dar continuidad a través del tiempo.
- Nos permite anticipar aspectos claves del negocio.
- Su sola formulación termina siendo para la persona que tiene a cargo la empresa un sistema de organización de la información que tiene disponible, y obtener aquella que aún le falta.
- Permite estimar recursos, proyectar distintos escenarios y prepararse para los mismos.
- El Plan de Negocios de alguna manera “prueba” la viabilidad del emprendimiento en distintas situaciones, lo que generará auto convencimiento al empresario/a de que puede lograr lo que se ha propuesto, estando así en condiciones de convencer a otras personas (posibles socios/as, proveedores, clientes, etc.)
- Obliga a la persona que promueve el proyecto a iniciar las actividades con un mínimo de coherencia, generando así eficacia y mayores posibilidades de éxito.

- Es la carta de presentación a terceras personas, siendo una herramienta para encontrar las alianzas estratégicas que necesitará en un futuro.

1.3 ¿CÓMO COMENZAR?

Para que el plan de negocios sea de utilidad, debe contener como mínimo, algunos puntos muy relevantes.

a) Presentación general:

La presentación deberá reunir toda la información general de la organización, el proyecto y responsables, debiendo contener:

- Identificación: datos que permitan conocer y ubicar a la organización: nombre, dirección, teléfono, correo electrónico, página web, redes sociales, etc.
- Índice: con temas y páginas en las que se encuentran
- Resumen ejecutivo: será el apéndice del documento, que tiene por objetivo resumir en pocos párrafos el plan de negocios.

Debemos tener presente que estos primeros datos ayudarán a quienes tengan interés de conocer la organización y el acceso a los medios para contactarnos.

El resumen ejecutivo servirá como una guía del documento general, donde se exponen en forma concisa las principales características del negocio, y se dejan claras las razones por las cuales vale la pena invertir en el mismo.

Es importante tomar el tiempo para que nuestro resumen capte la atención a personas que en el futuro quieran invertir, fuentes de financiamiento, proveedores, personas socias o clientes.

Cómo mínimo, un resumen ejecutivo completo, debería responder las siguientes preguntas:

- ¿Cuál es el problema o necesidad que intenta satisfacer el grupo que emprende?
- ¿Cómo va a hacerlo?
- ¿Cómo generará los ingresos para su desarrollo?
- ¿Cuáles y cuántos recursos serán necesarios para la creación del emprendimiento?
- ¿En cuánto tiempo se recuperará esa inversión?
- ¿Quién llevará adelante este proceso?
- ¿Por qué tendrá éxito?

Es importante tener en cuenta que la redacción del Resumen Ejecutivo – aunque el último va a aparecer ubicado casi al principio del documento – debe ser dejada como el último paso del proceso de confección del Plan de Negocios, para cuando ya todos sus componentes han sido establecidos y organizados de modo definitivo.

b) Aspectos de marketing:

En esta etapa se estudiará y determinará la potencial demanda a futuro del producto o servicio, estableciendo, por ejemplo:

- Descripción del producto o servicio que se pretende vender.
- Características del negocio, ¿por qué creemos que existe mercado para este producto?
- Establecimiento del mercado meta: ¿Quién es la persona destinataria ideal para nuestro producto? Se definirá a qué

sector de la población se dirige el producto/servicio, y por lo tanto el esfuerzo de ventas. Podemos segmentar este mercado en diversas formas (por sexo, franja etaria, ingresos, estudios, ocupación, lugar de localización, ingresos, ocupación, estilo de vida, hábitos de consumo).

- **Análisis de los competidores:** Sobre ellos debemos preguntarnos: quiénes son, qué tamaño tienen, cuáles son sus zonas de influencia. Es imprescindible realizar la evaluación de todo el proyecto y los puntos fuertes y débiles del mismo en comparación con la competencia.
- **Publicidad:** establecer aquí los medios de publicidad a utilizar, qué cantidad de recursos se invertirán y qué resultados se espera obtener.
- **Distribución:** ¿De qué forma llegará el producto/servicio a las manos del cliente?
- **Precio:** establecer claramente el precio de venta del producto o servicio en cuestión, teniendo en cuenta la estrategia utilizada, la comparación con el resto del mercado, y el segmento de mercado al que se apunta.

c) Aspectos de producción:

Deberán estudiarse los procesos internos de fabricación, diseño, maquinarias, equipos, ubicación de la empresa, estructura.

Será necesario evaluar para cada producto o servicio qué y cuánto se necesita de:

- Materiales
- Insumos
- Maquinarias
- Recursos humanos
- Horas de trabajo
- Herramientas

- Espacio físico
- Vehículos

A este punto será imprescindible tener claro qué inversión mensual y costos se necesitarán para el desarrollo del producto / servicio.

d) Organización y gestión:

Se manifiestan aquí los objetivos máximos del emprendimiento, y los recursos necesarios para obtenerlos. Será necesario realizar un análisis estratégico.

Una de las herramientas con las que contamos a la hora de establecer los objetivos principales de nuestro proyecto, es el análisis FODA.



El análisis FODA, también conocido como análisis DAFO, es una herramienta del plan de negocios de una empresa, donde se establece en forma simple cuáles son las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, y Amenazas que existen en nuestra empresa.

Sistematiza la información de la empresa y su entorno, la cual se utiliza para definir objetivos realistas y diseñar estrategias competitivas para alcanzarlos.

- Las **fortalezas** y **debilidades** son internas de la organización (aspectos positivos y negativos que la caracterizan), pueden ser cambiadas.
- Las **oportunidades** y las **amenazas** son externas (proveedores, competidores/as, precios, las acciones del Estado), están disponibles en el mercado, no se pueden cambiar.

Fortalezas

- Son factores internos, positivos. Las fortalezas describen los atributos positivos, tangibles e intangibles, internos de su organización. Están bajo tu control.
- ¿Qué se hace bien? ¿Qué recursos internos cuenta la organización? ¿Qué ventajas se tiene sobre la competencia? ¿La organización cuenta con fuertes capacidades de investigación y desarrollo? ¿Qué instalaciones dispone? ¿Qué otros aspectos positivos, internos del negocio, agregan valor u ofrecen una ventaja competitiva?

Oportunidades

- Son factores externos positivos. Las oportunidades son factores atractivos externos que representan las razones por las cuales es probable que el negocio prospere.
- ¿Qué oportunidades existen en el mercado o en el entorno de las que se puede beneficiar la empresa? ¿Es positiva la percepción del negocio? ¿Ha habido un crecimiento reciente del mercado o ha habido otros cambios en el mercado para crear una oportunidad? ¿La oportunidad continúa o solo hay una ventana para ello? En otras palabras, ¿qué tan crítico es el tiempo?

Debilidades

- Son factores internos, negativos. Las debilidades son aspectos del negocio que restan valor o lo colocan en desventaja competitiva. Se necesita mejorar estas áreas para mejorar la competencia.
- ¿Qué factores que están bajo el control de la organización le restan valor a la capacidad para obtener o mantener una ventaja competitiva? ¿Qué áreas necesitan mejoras para lograr los objetivos o alcanzar una mejor competencia más

fuerte? ¿Qué le falta a el negocio (por ejemplo: acceso a la tecnología? ¿El negocio tiene recursos limitados? ¿Está la organización situada en un lugar donde sea visible, y llame la atención potenciales clientes?

Amenazas

- Son factores externos, negativos. Las amenazas incluyen factores externos más allá de tu control que podrían poner en riesgo la estrategia o el negocio mismo. No se tiene control sobre estos, pero puede beneficiarse si tiene planes de contingencia para abordarlos si ocurrieran.
- ¿Quiénes son los competidores/as existentes o potenciales? ¿Qué factores más allá de tu control podrían poner en riesgo tu negocio? ¿Existen desafíos creados por una tendencia o desarrollo desfavorable que puede conducir a un deterioro de los ingresos o ganancias? ¿Qué situaciones pueden amenazar los esfuerzos de marketing? ¿Ha habido un cambio significativo en los precios de los proveedores o la disponibilidad de materias primas? ¿Qué pasa con los cambios en el comportamiento de las personas al consumir, la economía o las regulaciones gubernamentales que podrían reducir las ventas? ¿Se ha introducido un nuevo producto o tecnología que hace que sus productos, equipos o servicios sean obsoletos?

Se debe identificar los procesos que se desarrollarán en la empresa, las funciones de cada persona que intervendrá en ellos, la gestión y las políticas de toma de decisiones.

Tener claridad en estos puntos además de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas del emprendimiento nos permitirá realizar un uso más eficiente de los recursos y anticiparnos a los tiempos que vendrán.

Elementos de diagnóstico Matriz F.O.D.A

| INTERNOS Se puede controlar | EXTERNOS No se puede controlar |
|--------------------------------|-----------------------------------|
| Fortalezas | Oportunidades |
| Debilidades | Amenzas |

Matriz F.O.D.A (estrategias según ESCENARIOS)

| | | Factores externos | |
|-------------------|----------------------------|-------------------|---------|
| | | Oportunidades | Amenzas |
| Factores internos | | | |
| Fortalezas | Expansión y crecimiento | Diversificar | |
| Debilidades | Reconversión | Liquidación | |

Ejercicio ejemplo:

- 1- Se instala una nueva competencia del rubro de mi organización en el mismo barrio donde está ubicada la sede. - AMENAZA
- 2- El funcionario de la Cooperativa está capacitado y comprometido con su trabajo. - FORTALEZA

3- “En nuestra sociedad de Fomento Rural existen graves problemas de comunicación” - DEBILIDAD

e) Aspectos financieros:

Todo plan de negocios deberá contener el estudio financiero que sustentará su viabilidad.

Si se ha llegado a desarrollar la idea de negocio, y la forma en que se ejecutarán los procesos, será entonces imprescindible desarrollar un plan financiero (ver plan financiero en cap. 4 de la guía), para poder mostrar por ejemplo a futuras personas que inviertan, que no solamente el proyecto es viable desde la óptica de marketing, organización y producción, sino que es sostenible económicamente.

El plan financiero, además de dar dirección al nuevo negocio, permitirá estimar: la rentabilidad, y la fecha en que se recuperará la inversión.

La base del plan financiero: información

Uno de los pilares de la planificación es la información disponible al momento de realizar la misma. Si estamos trabajando sobre un nuevo plan de negocios, difícilmente tengamos información financiera de la empresa de años anteriores, sin embargo, si se trata de un nuevo proyecto, en una empresa que está funcionando desde hace algunos períodos, sería bueno analizar entre otras cosas:

- Balances, donde veremos los derechos y obligaciones que se han tenido a lo largo de los años.
- Estados de resultados, donde se reflejarán las pérdidas y ganancias de los últimos tiempos.
- Flujos de caja.

- El estudio de algunos ratios financieros imprescindibles para la gestión del negocio.

Adicionalmente, todo buen plan financiero, deberá contener claramente cuáles fueron los datos, políticas y supuestos que guiaron su creación.

Es decir, antes de comenzar a plasmar el plan financiero, la persona responsable debe tener claro:

- Datos del negocio (información histórica como vimos anteriormente, pero además datos como volumen de ventas, precios de ventas, costos unitarios, costos fijos y variables, etc.)
- El presupuesto: Es el plan expresado en número, es lo que se quiere vender, y los costos asociados a esa venta.
- Los supuestos: Son las variables que no controla quién esté a cargo de la empresa, pero que de todos modos, estima. Es lo que cree que sucederá, por ejemplo, que la inflación para el próximo año será de un 8%, que el dólar cerrará a 43,5, etc. Un comentario no menor en cuanto a los supuestos, es que los mismos deben estar basados lo máximo posible en información fiable y en visiones utópicas o soñadoras de la realidad. (Si necesito estimar la inflación, cuento con información en la web del Banco Central del Uruguay (www.bcu.gub.uy), más allá de que mi deseo sea que la inflación esté debajo del 5%, debo recurrir a la opinión del equipo experto.).

Entonces, nuestro plan financiero deberá como mínimo establecer:

- Capital inicial necesario - ¿Qué recursos necesito para comenzar?

- Riesgos latentes y posibles pérdidas asociadas a ellos - ¿Qué puede salir mal? ¿Cómo lo puedo solucionar?
- Fuentes de financiamiento - ¿De dónde voy a conseguir mis recursos?
- Proyección de ingresos, rentabilidad - ¿Cuánto espero vender? ¿Qué costo va a tener esa venta? ¿Cuánto voy a ganar con esas ventas?
- Estimación de tiempos de recuperación del capital invertido (Período de repago) - Con las ganancias que espero tener, ¿en cuánto tiempo podré recuperar el dinero y recursos que invertí?

Además, sería deseable incluir algunos detalles sobre la forma jurídica que tomará la empresa, y los costos fiscales asociados a la misma.

Rasgos diferenciales

| DIMENSIÓN | EMPRESA ESTATAL | COOPERATIVA / ORG. E.S. | EMPRESA DE CAPITAL |
|----------------|---|---|-----------------------------|
| Gobierno | Directores definidos por el gobierno electo | Asamblea de socios/as y Consejo Directivo | Accionista mayoritario |
| Administración | Equipo Gerencial contratado o de carrera | Consejo Directivo y/o equipo general contratado | Equipo Gerencial contratado |
| Finalidad | Servir al conjunto de la comunidad | Satisfacer las necesidades de sus asociados | Lucro privado |

| DIMENSIÓN | EMPRESA ESTATAL | COOPERATIVA / ORG. E.S. | EMPRESA DE CAPITAL |
|---|---|--|--|
| Propiedad | Del conjunto de la sociedad a través del Estado | Indivisible, del conjunto de los/as asociados/as | De los accionistas en razón del capital aportado |
| Ganancias (o excedentes) que es como se define en el caso de las cooperativas | Distribución para las rentas generales | Distribución equitativa de acuerdo al uso realizado de la organización por parte de la masa social. En las cooperativas de trabajo esto es de acuerdo a la cantidad (y calidad) del trabajo aportado | Distribución directamente proporcional al capital de cada socio accionista |

Herramientas de un plan de negocios: MODELO CANVAS

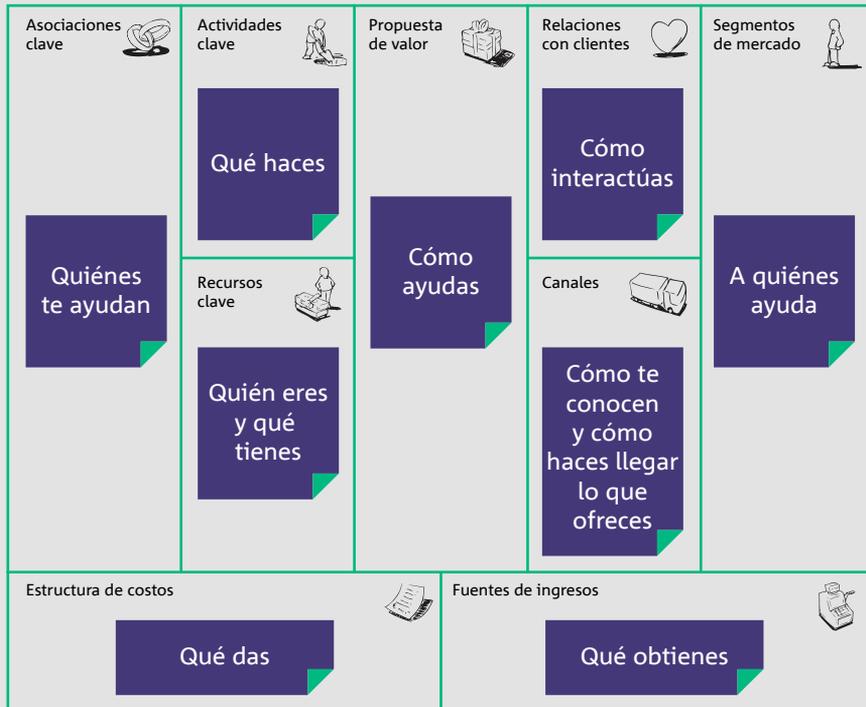
El Modelo CANVAS es una herramienta para definir y crear modelos de negocio innovadores que simplifica 4 grandes áreas: infraestructura, oferta, clientes, y viabilidad económica, en un recuadro con 9 divisiones.

Las 9 divisiones:

- Personas socias claves: saber cuáles van a ser las alianzas estratégicas para poder conseguir más recursos.
- Actividades claves: Se trata de todo lo necesario para llevar a cabo la propuesta de valor, como la producción, la solución de problemas, la plataforma, etc.

- **Propuesta de valor:** Lo que la hace la diferencia de las demás empresas, por qué el cliente va a comprar este producto y no el de la competencia. Para diferenciarse de otras empresas es necesario tener una ventaja competitiva, que puede ser de diferentes tipos: ventaja de costo, ventaja por diferencia de producto, o ventaja de transacción (el acceso de tus clientes para comprar tu producto), entre otros.
- **Relación con el cliente:** Se debe pensar si los clientes de la organización requieren un trato personalizado y exclusivo, si va a existir una relación personal con ellos o ellas, o si se va a tener autoservicio o va a ser automatizado, por ejemplo. Se tiene que tener en cuenta que la relación con los clientes debe ser siempre acorde con el mensaje de la marca de su organización.
- **Segmento del mercado:** ¿Quiénes son los clientes de la organización? Dependiendo de la empresa, los clientes pueden ser de distintos tipos. Es importante definir los clientes porque el modelo de negocio e incluso el producto puede variar en función de éstos.
- **Recursos claves:** Para que funcione el modelo de negocio hacen falta una serie de recursos físicos e intelectuales (como patentes o derechos de autoría), personal y financieros que seguro vas a necesitar.
- **Canales de venta:** ¿Cómo podrán comprar el producto? ¿Cómo se va a distribuir?
- **Costos:** Hay que decidir cómo se quiere enfocar los costos entre dos tipos diferentes: bajando el costo del producto y automatizando la producción, o bien teniendo en cuenta la creación de valor para la persona que consuma.
- **Ingresos:** Se debe pensar a qué precio se venderá bien el producto o servicio, y saber lo que están dispuestos a pagar los clientes. La fuente de ingreso tiene que permitir que la

empresa sea rentable, pero siempre pensando que tiene que ser acorde a la solicitud de la persona que consume.



CONCEPTOS FINANCIEROS Y CONSUMO RESPONSABLE

Capítulo 2.

Para poder conversar sobre decisiones financieras que guiarán el futuro de las organizaciones, debemos antes cuestionarnos cuál es el futuro que nos espera como personas tanto individual, como colectivamente.

¿Las empresas pueden crecer de forma ilimitada en un mundo de recursos limitados?

¿Cómo van a afectar mis decisiones de hoy a las generaciones futuras?



El Objetivo de Desarrollo Sostenible N°12, apunta a la Producción y Consumo Sostenibles. ODS 12 Producción y Consumo Responsables.

Se entiende por consumo responsable:

“La elección de productos y servicios no solo en base a su calidad y precio, sino también por su impacto medioambiental y social, por la conducta de las empresas que los elaboran”

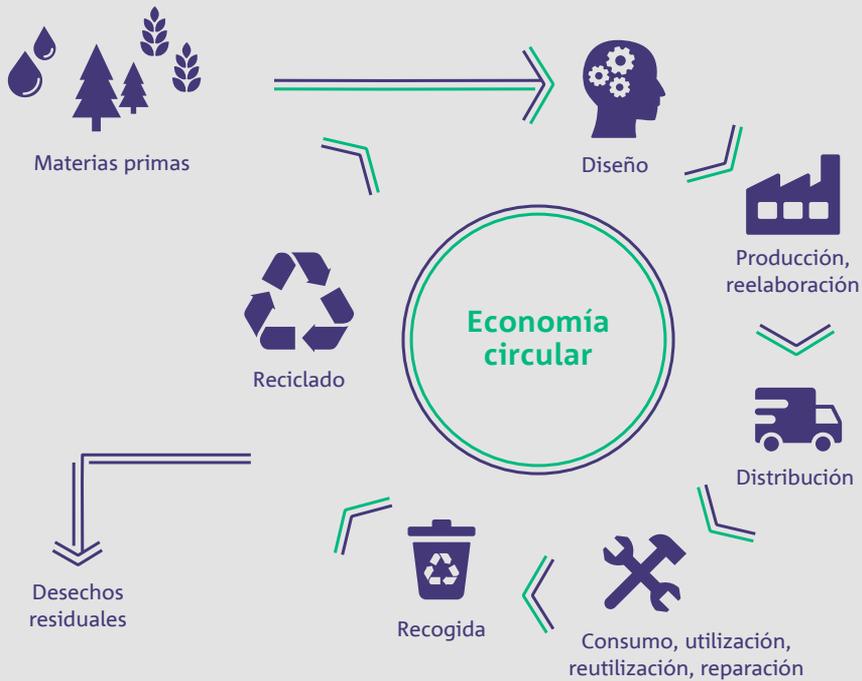
[Fuente: www.consumoresponsable.org]

El ODS 12 se sitúa en el centro de la Economía Circular.

Modelo de Economía Circular: un nuevo modelo en el que todos los productos se diseñan y producen considerando su reutilización, su reciclaje, la gestión sostenible y el uso eficiente de los recursos naturales, y la reducción de la generación de residuos.

Bajo este modelo, el producto no es solo pensado en términos de venta y uso, sino que se agrega un paso más, ¿qué va a suceder cuando esto termine de ser utilizado? De esta manera, se buscan

posibles alternativas como alquilar, reutilizar, reparar, renovar y reciclar materiales y productos existentes todas las veces que sea posible, de forma de extender su vida útil.



[Fuente: <https://www.ecointeligencia.com/2020/03/agenda-2030-economia-circular/>]

2.1 NECESIDAD Y VALOR DEL USO DE LOS REGISTROS CONTABLES:

Para comprender qué registros contables necesitamos tener, y cuál es la importancia de los mismos, debemos plantearnos 5 interrogantes básicas:

1. ¿Con quién se relaciona la empresa?

La organización puede relacionarse con actores del **Micro entorno**: Proveedores, Mercado, Competidores, Clientes, Bancos, Comunidad, Estado.

Y también con los llamados del **Macro entorno**: factores Económicos, Sociales, Internacionales, Políticos, Tecnológicos.



[Fuente: <https://igestion20.com/%C2%BFque-es-el-entorno-organizacional/>]

2. ¿Cómo debe ser la información de mi empresa?

Cada persona/Integrante del entorno, puede requerir acceso a distinta información de la organización para tomar ciertas decisiones. Un cliente por ejemplo, puede querer conocer cuáles son los procesos productivos que se utilizan para fabricar determinado producto, o bien conocer los precios de venta de un servicio.

La contabilidad es un tipo de información, un sistema donde se controlan entre otras cosas los bienes que tiene la organización, sus derechos, sus obligaciones, ingresos, egresos, etc.

Para que esta información, pueda ser útil, debería prepararse bajo algunas condiciones. La información debe ser útil, debe ser una representación fiel perfecta, una descripción con tres características: debe ser **completa, neutral, y libre de error**.

[Fuente: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/cr/Documents/audit/documentos/niif-2019/El%20Marco%20Conceptual%20para%20la%20Informaci%C3%B3n%20Financiera.pdf>]

3. ¿Cómo obtengo información financiera completa?

De la Contabilidad: Como dijimos, la contabilidad es un sistema de control de ingresos y gastos que nos brinda valiosa información para que podamos tomar decisiones. Lo que necesita la Contabilidad para llevarse a cabo es la documentación. Y el resultado de la Contabilidad son los Estados Financieros.

4. Entonces: La empresa debe documentar

La empresa debe llevar un respaldo de todos sus hechos, con documentos que lo prueben, los que la Contabilidad registra y

para que los Estados Financieros sean una fiel fotografía de la empresa a una determinada fecha. Tener estados financieros fiables abre las puertas para presentarse ante instituciones bancarias, otras instituciones del mercado, o a nivel internacional.

5. ¿Y qué es documentar?

Es dejar constancia de todos los hechos ocurridos en la empresa, archivando ordenadamente toda la documentación respaldante sea por medios electrónicos o físicos.

Registrando todas las entradas y salidas de caja y bancos, las compras, (aun las que se encuentren pendientes de pago), para cada transacción tiene que haber un comprobante que la respalde (factura, recibo, tickets, comprobantes internos, salidas de caja, recibos de sueldo). Si existieran préstamos en dinero o en especie, si se compran equipos mediante prendas, si hay hipotecas sobre bienes; deben existir registro.

En Resumen:

Para contar con información fiable, y que sirva como base para la toma de decisiones, es muy importante primero contar con un sistema de registro y archivo de la documentación respaldante sobre todo lo ocurrido en la empresa.

Así, los Estados Financieros reflejan una fiel realidad a determinada fecha, son una fotografía “financiera” de la empresa en un período determinado, brindando datos válidos tanto a nivel interno como a nivel externo.

2.2 EVALUACIÓN DE INGRESOS. ANÁLISIS Y MECANISMOS DE REDUCCIÓN DE COSTOS

Todas las organizaciones, las familias, e incluso cada persona se enfrentan a lo que llamamos **COSTO**. Un costo es básicamente una salida de efectivo (dinero).

Evaluación de ingresos:

La empresa para sobrevivir y ser sustentable debe tener una relación ingresos - costos positiva. Es decir, debe generar más dinero del gastado. **Ingresos > Costos**

Los ingresos deben ser mayores a los costos, para obtener un beneficio. **Beneficio = Ingresos – Costos**

El Beneficio es el total de Ingresos (ventas) menos el costo de los gastos directamente relacionados con la producción de los productos o servicios.

Análisis y mecanismos de reducción de costos: Existen algunos mecanismos mediante los cuales podríamos generar ciertos ahorros, desde mejorar los procesos productivos hasta generar buenas alianzas con proveedores que nos ayuden a abaratar el costo de producción de un bien o prestación de un servicio.

1 - Incorporar tecnología

Un Software de gestión, que permita un mejor control sobre los costos de la empresa.

2 - Gestionar pagos y cobros

Evitar pagos de facturas duplicadas, y errores en pagos y cobros. Evitar posibles fraudes estableciendo procedimientos claros.

- 3 - Contar con proveedores confiables**
Trabajar con proveedores que otorguen mayor crédito, que cumplan, que sea más ventajoso trabajar con ellos.
- 4 - Trabajar con sostenibilidad**
Emplear medios de producción sostenibles. Utilizar energías alternativas, renovables, o equipamiento de menor consumo.
- 5 - Eliminar líneas o productos improductivos**
Estudiar la eliminación de productos o servicios de poca demanda.
- 6 - Externalizar servicios**
Hay determinados servicios que para la empresa pueden suponer más gastos que beneficios.
- 7 - Implementar cultura del ahorro**
Gastar únicamente lo necesario para tener siempre un fondo de reserva que permita afrontar situaciones extraordinarias.
- 8 - Implementar la facturación electrónica**
Permite disminuir los gastos de papelería, administración, y mejorar la gestión.
- 9 - Tener contratos de telefonía como empresa**
Realizar un contrato de telefonía como empresa con el fin de abaratar gastos
- 10 - Optimizar el inventario**
Gestionar los stocks, buscando un equilibrio entre el coste de inventario y el nivel óptimo de servicio para no reducir ventas.
- 11 - Analizar bien los impuestos**
Pagar impuestos en fecha para evitar sobrecargos, multas.

12 - Analizar costos ocultos

Analizar partidas menos visibles, como las devoluciones, reclamos, pérdida de clientes por retrasos, etc.

2.3 CONCEPTOS DE RENTABILIDAD Y PUNTO DE EQUILIBRIO

Costo Fijo y Costo Variable:

Costo Fijo: es el que, para una capacidad dada de producción y ventas, no reacciona frente a los aumentos y disminuciones del nivel de producción y/o de las ventas. Es decir, es aquel egreso que no va a depender de la cantidad de bienes que la empresa produzca o que volumen de servicios preste.

Un ejemplo de costo fijo podría ser el alquiler, supongamos un carpintero que alquila un local donde fabrica y vende productos como sillas, mesas, etc. A fin de mes, no importará cuántos productos haya vendido o fabricado, el dueño del local cobrará el alquiler pactado.

Costo Variable: es el que, para una capacidad dada de producción y ventas, reacciona en forma proporcional ante variaciones en el nivel de producción y/o de las ventas.

Por el contrario, la cantidad de madera a utilizar por el carpintero es un costo variable, cuantas más sillas realiza, más de este insumo deberá comprar, por esto decimos que el costo reacciona a la cantidad producida.

Utilidad y Rentabilidad:

Utilidad (Ganancia de la empresa): es la diferencia entre Ventas menos Costos Variables menos Costos Fijos.

$$\text{Utilidad} = V - CV - CF$$

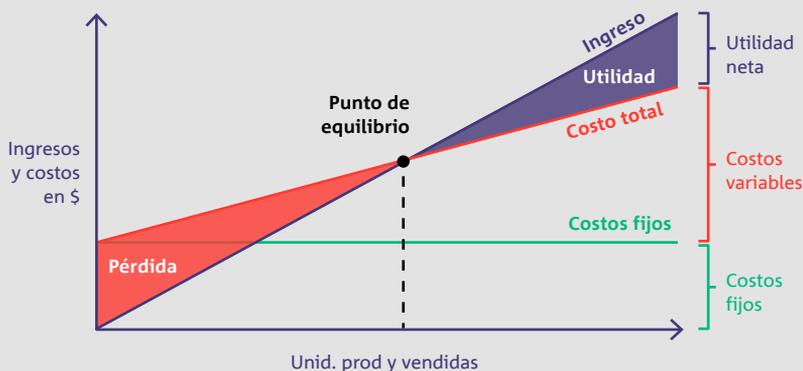
Rentabilidad: es la capacidad para generar suficiente utilidad o ganancia. Un negocio es rentable cuando genera mayores ingresos que egresos.

Punto de equilibrio:

El análisis del punto de equilibrio es básicamente una técnica para estudiar las relaciones existentes entre los costos fijos, los costos variables y la rentabilidad. Beneficio “0”, punto donde la organización no gana ni pierde. Es decir, al momento en el cual los ingresos por las ventas son iguales a los costos totales de la empresa.

Realizamos nuestra planificación teniendo en cuenta los ingresos que aspiramos tener y los costos asociados. Este dato nos ayudará a saber cuánto debemos producir para que los ingresos sean mayores a los costos, o a qué precio deberemos vender nuestro producto para buscar ese mismo resultado.

Gráfico:



Cálculo del Punto de Equilibrio:

P = precio de venta unitario

Q = cantidad total vendida

CF= costos fijos

cv= costos variables unitarios

$$\mathbf{P \times Q = CF + Q \times cv}$$

$$\mathbf{P \times Q - Q \times cv = CF}$$

$$\mathbf{Q (P - cv) = CF}$$

Punto de Equilibrio en unidades: $Q_e = CF / mc$

Margen de Contribución = $mc = P - cv$

Punto de Equilibrio en pesos: $Ve = CF / rc$

Razón de Contribución = $rc = mc / P = (P - cv) / P$

PLANIFICACIÓN FINANCIERA, INDICADORES Y ANÁLISIS DE ESCENARIOS

Capítulo 3.

3.1 PLANIFICACIÓN FINANCIERA

¿Qué es la planificación financiera?

Es el proceso de elaboración de un plan financiero integral, organizado, detallado y personalizado, que garantice alcanzar los objetivos financieros determinados previamente, así como los plazos, costos y recursos necesarios para que sea posible.

Es por esto que la planificación financiera la debe hacer cualquier organización, independientemente de su tamaño o sus capacidades económicas.

Objetivo

En concreto, permite analizar la rentabilidad económica y financiera, determinando:

- La inversión inicial, en caso de tratarse de un negocio nuevo, así como los recursos económicos necesarios para cumplir el plan estratégico en caso de ser una empresa en marcha.
- Los costos reales para que el negocio funcione.
- La necesidad de financiación del negocio y las opciones disponibles para elegir la más eficiente.
- También, permite proyectar los estados financieros de la organización.

La planificación financiera, además, faculta a las personas socias para determinar el momento temporal en que podrán recuperar su inversión, así como aproximar la rentabilidad que podrán obtener de su negocio.

¿Qué ventajas tiene?

Hay muchas, la más clara, el interés particular; ya que se está trabajando para lograr los objetivos que uno se marcó, y, por tanto, le dan una motivación adicional para tomarse la molestia de planificar y ahorrar.

La segunda y no menos importante, a la hora de planificar, vamos a ahorrar mucho dinero, y con el ahorro del dinero vamos a poder cumplir más metas de las que teníamos planificadas, con lo cual es una situación que nos beneficia directamente.

Por último, teniendo el rumbo establecido, será más fácil tomar decisiones de negocio y evitar o controlar los riesgos derivados de emprender una acción u otra, conocer las necesidades de inversión y/o financiación y ante desviaciones, tomar las medidas correctivas que sean necesarias.

¿En qué consiste?

Proceso de planificación

El proceso de planificación consta de cuatro etapas, bien diferenciadas entre sí. No obstante, son muchos detalles los que hay que analizar dentro de cada una de ellas. A continuación, exponemos algunos de los aspectos más importantes:

1 - Análisis de la situación actual

Debe responder a preguntas como: ¿cuál es la situación económica y financiera de la empresa?

Para ello, partimos de los estados financieros de la organización. Debemos identificar cuáles son los ingresos, gastos, costos fijos y variables, activos (fijos, corrientes, intangibles, etc.) y estructura de financiamiento.

Por último, obtener conclusiones como determinar la rentabilidad por líneas de negocio, por zona geográfica, estructura de financiamiento, etc.

En capítulos anteriores se analizó el concepto de rentabilidad y punto de equilibrio, herramientas aplicables al análisis de la situación actual. Aquí agregamos otra herramienta fundamental para entender la estructura de financiamiento de la empresa: el análisis de las necesidades operativas de fondos y fondo de maniobra.

2 - Establecer los objetivos perseguidos y su prioridad

Debemos responder a la pregunta clave: ¿dónde se encontrará la organización en cinco años?

Los objetivos deben suponer un reto, pero tienen que ser específicos, medibles, alcanzables y realistas. Partiendo de la meta final, estableceremos metas intermedias a plazos de tiempo más cortos:

- **Objetivos a corto plazo:** para este año, que permitirán establecer el presupuesto anual para su cumplimiento.
- **Objetivos a medio plazo:** para los siguientes entre 2 y 5 años y parten de la base del cumplimiento de los de corto. Por lo tanto, son metas que pueden marcar un punto de inflexión en la ejecución global del plan.
- **Objetivos de largo plazo:** para un horizonte a partir de los 5 años. Suponen los cambios más significativos para la organización respecto a la situación de partida y tienen en cuenta la visión y misión de la organización.

3 - Definición de estrategia y elaboración del plan financiero integral

En esta etapa debemos definir la estrategia que permitirá conseguir los objetivos intermedios y el objetivo final, elaborando el plan financiero integral que permita establecer en qué momento y cuando se requerirán fondos.

Aquí será importante asegurar la viabilidad financiera, por lo que será primordial poner el foco en la liquidez, con políticas de costos ajustados y evitando un endeudamiento elevado que financie aspectos no relevantes.

Las principales herramientas a utilizar en este punto serán el presupuesto y flujo de caja.

- **Presupuesto:** permite proyectar ganancias y pérdidas, al igual que sus efectos sobre el estado de situación patrimonial.
- **Flujo de caja:** permite proyectar los ingresos y egresos de fondos, asociados a lo presupuestado.

Estas dos herramientas nos ayudarán a tener una estimación de los ingresos que vamos a generar, según lo que pretendemos vender, y tendrá además, una estimación de los gastos en los que incurrimos para cumplir con esa producción y venta.

La principal diferencia entre ambos radica en que el Presupuesto utiliza como base al principio de lo devengado, mientras que el Flujo de caja aplica base de caja o efectivo.

Esto significa, que cuando aplicamos el criterio de lo devengado, los resultados positivos y negativos se reconocen en el ejercicio económico en el que se produjo el hecho generador de los mismos, independientemente de su cobro o pago.

En el Flujo de caja rige el principio de lo percibido, se reconocen los ingresos y/o egresos de efectivo en el momento en que realmente ocurre el movimiento de dinero.

Una buena gestión requiere también hacer proyecciones que permitan prever las necesidades de fondos y controlar los resultados; en este punto nos encontramos con el presupuesto y flujo de caja, dos herramientas útiles para estos propósitos.

En otras palabras, en el caso del presupuesto; los ingresos por venta, por ejemplo, se reconocen con la entrega del bien o servicio, independientemente de cuándo se recibe el pago efectivamente, como es el caso del flujo de caja. Y lo mismo sucede con los gastos e ingresos.

Otro claro ejemplo podría ser el de la Amortización de un Bien de Uso; si bien se reconoce una pérdida, la misma no significa que haya un egreso de fondos, por lo que no se refleja en el flujo de caja.

4 - Evaluación de los resultados obtenidos

Con el objetivo de determinar si estamos cumpliendo con los objetivos marcados o si nos estamos desviando del plan y debemos aplicar medidas correctivas.

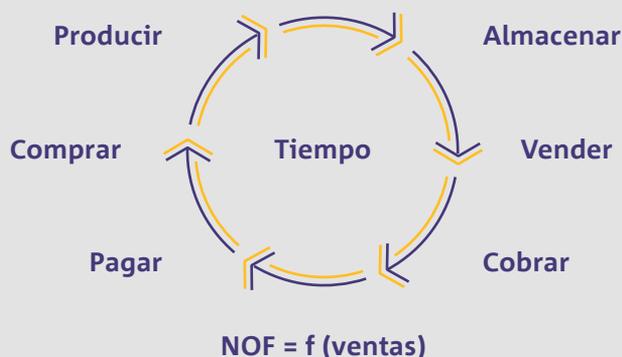
Es importante revisar la estrategia cada cierto tiempo, por ejemplo, cada trimestre, semestre o de forma anual, como máximo; tomando especial consideración a factores externos que puedan afectar la obtención de los objetivos marcados a largo plazo.

3.2 HERRAMIENTAS PARA LA PLANIFICACIÓN FINANCIERA

3.2.1 Necesidades operativas de fondos y fondo de maniobra

Comenzaremos por intentar comprender la financiación que requieren las operaciones actuales de la organización.

Ciclo del negocio:



El primer paso en el ciclo del negocio son las compras, para eso necesitamos el dinero para pagar a los proveedores, en este punto contaremos con la ayuda de ellos que, a través del crédito que nos otorguen (pasivos espontáneos), nos darán el primer impulso para poner en funcionamiento el circuito.

Ese período es el que se conoce como días de pago a proveedores, y va desde que recibimos la materia prima hasta que la pagamos. Durante ese tiempo tenemos la materia prima y no tenemos que pagarla, no tenemos necesidades de fondos pues

el proveedor nos está dando crédito, en definitiva, nos está prestando su dinero, pero en lugar de darnos efectivo nos da su mercadería.

Ahora que contamos con las materias primas comenzamos con el proceso productivo, lo que también insumirá días de financiación entre que comenzamos a producir y que elaboramos el producto final, con el valor agregado que nos permitirá generar rentabilidad.

Luego de producir ya tenemos la mercadería y entramos en el proceso de almacenaje; eso significa tener en los depósitos, las estanterías y las vidrieras la materia prima y/o mercadería que necesitan nuestros clientes. Todo ese inventario que tenemos estará en nuestros depósitos el tiempo que va desde el día que la recibimos la materia prima hasta el día que vendemos el producto terminado, ese período es el que conocemos como días de stock.

Esa mercadería tiene un valor monetario y ese valor monetario es el que tenemos que financiar.

Queda claro, entonces, que tener esa mercadería es lo mismo que tener el dinero en los depósitos o en las estanterías. No olvidemos que el espíritu de la organización es vender la mercadería para ganar dinero, si la mercadería no se mueve, no se mueve nuestro dinero y no tendremos ganancias. Por lo tanto, ese período de “quietud” de la mercadería (días de stock) es un período de quietud del dinero. Razonando de esa manera, nos daremos cuenta de que tendremos que optimizar ese tiempo para que las necesidades de fondos que demande la mercadería en stock sea la menor posible.

Luego del almacenaje viene el momento de la venta, y cuando creemos que viene nuestro respiro financiero, ya que se termina el período de “quietud” de nuestra mercadería (dinero), vemos que todavía falta otro período que es el que va desde el día que

vendemos hasta el día que cobramos. Ese período es conocido como días de cobranza o de deudores.

Es verdad que vendemos y entregamos la mercadería, pero normalmente no cobramos en el mismo momento, sino que damos crédito, damos plazo a nuestros clientes para que nos paguen. Quiere decir que nuestro dinero, que estaba quieto en el depósito, ahora está en movimiento, pero “en la calle” y continúa la espera de que vuelva a nuestro bolsillo para reiniciar el proceso.

Vemos cómo, entonces, tuvimos necesidades financieras para financiar los días que la mercadería estuvo en el depósito y luego se sumaron las necesidades financieras para financiar los días que nuestros clientes demoran en pagar, y queda claro que cuanto más largo es ese período mayor será la cantidad de dinero que necesitemos. Traduciendo eso en términos de negocio, cuanto más stock tengamos y cuanto más crédito otorgamos más dinero requerirá nuestro negocio.

Acá es donde hacemos la primera advertencia: si el negocio funciona y cada vez vende más, seguramente requerirá más stock de materia prima y/o mercadería y más crédito, por lo tanto, más dinero, y así tenemos la primera conclusión importante.

En segundo lugar, cuanto más grande sea el negocio, mayores necesidades financieras tendremos y eso parece obvio, pero lo que no se ve como tan obvio es que si queremos que nuestro negocio crezca necesitaremos más financiamiento. Si queremos crecer, lo haremos vendiendo más, pues bien, si las ventas aumentan seguro que nuestro negocio requerirá más dinero, es decir, tendremos más necesidades operativas de fondos.

Una vez tengamos una idea clara de cómo se financian las operaciones de la organización, seremos capaces de diagnosticar su situación financiera y preparar un plan de acción que resuelva cualquier problema financiero que pudiera haber o nos permita cumplir con las metas que nos tracemos a futuro.

Comenzaremos viendo la estructura financiera de la empresa; en el cuadro debajo a la izquierda, podemos observar los activos, que representan las inversiones, lo que representa los “usos” que le da la organización a los fondos.

En la derecha podemos observar el pasivo y patrimonio de la organización, lo que representa de donde proviene el dinero, la “fuente” de financiamiento de fondos de la entidad.



En cuanto al Activo (usos de fondos):

El activo circulante (AC) serían aquellos activos más líquidos (que se pueden transformar en dinero fácilmente). Allí encontraremos:

- **Caja:** Efectivo, bancos, inversiones temporarias equivalentes a efectivo.
- **Cuentas a cobrar:** los importes correspondientes a las facturas impagas que nuestros clientes nos deben.

- **Inventarios (mercaderías):** el inventario que hay en el almacén necesario para las operaciones. Puede ser tanto de materias primas, productos en proceso o productos terminados listos para ser vendidos.

Todos estos elementos son inversiones que realiza la organización y que necesitan financiarse.

Bienes de Uso (Activo Fijo): son inversiones en activos a largo plazo menos sus correspondientes amortizaciones.

Por el lado del Pasivo (fuentes de fondos), tendremos:

El pasivo espontáneo (PE), o pasivo a corto plazo; es el dinero que la organización debe y deberá pagar pronto. Esta financiación se denomina “espontánea” por ser gratuita, ya que la organización la recibe sin tener que pagar un interés explícito por ello. El mismo se compone por:

- **Proveedores:** dinero que debemos a los proveedores por compras a crédito.
- **Cuentas a pagar:** dinero que debemos por diversos motivos sin coste explícito (gastos a pagar, deudas laborales, impuestos, deudas diversas).

Luego, tendremos:

- **Deuda a corto plazo (pasivo negociado):** Es una financiación de corto plazo negociada con instituciones financieras, por lo que obviamente pagaremos intereses por ella (Ej.: línea de crédito, sobregiro bancario, crédito a corto plazo, etc.)
- **Deuda a Largo Plazo:** Es una financiación de largo plazo negociada con instituciones financieras, por lo que al igual que las deudas de corto plazo, pagaremos intereses por ella. (Ej.: Crédito a largo plazo, prenda, hipoteca)

Patrimonio (recursos propios): Es el patrimonio neto de la organización, dinero invertido por las personas socias más los resultados acumulados de ejercicios anteriores. Es igual a la ecuación de activos menos pasivos de la organización.

- Necesidades operativas de fondos (NOF)

Definición:

Son los fondos requeridos para financiar las operaciones de una organización. Básicamente, cuánto dinero necesito para funcionar en el día a día. Si se opera se deberá invertir en:

- **Caja:** para pagar gastos futuros
- **Cuentas a cobrar:** ya que los clientes no pagarán en su totalidad al contado
- **Existencias o inventarios:** para ventas futuras

Estos tres elementos que componen el activo circulante (AC) requerirán financiación, pero la operativa diaria permitirá financiar parte de ello. Esto debido a que la organización adicionalmente tendrá un pasivo espontáneo (PN), donde proveedores y otras cuentas a pagar, adquiridos a crédito -por lo que no se pagarán inmediatamente-; permitirán financiar parte o la totalidad del activo circulante.

Por tanto, la financiación requerida por las operaciones será la caja -requerida para las operaciones, sin excedentes acumulados-, más las cuentas a cobrar de clientes, más la mercadería (o existencias), menos los pasivos espontáneos (proveedores, impuestos y cuentas a pagar).

$$\text{NOF} = \text{Caja operativa} + \text{Cuentas a cobrar} + \text{Mercaderías} - \text{Proveedores} - \text{Cuentas a pagar}$$

Por esto, podemos decir que las NOF son un tipo de inversión, tan importante como la de Bienes de Uso (activo fijo), por lo que podríamos dividir el activo de la organización en esos dos grandes componentes.

A continuación, podemos observar cómo quedaría la estructura de financiación de la organización, luego de restarle al activo circulante el pasivo espontáneo (o financiación gratuita). El resultado es la financiación requerida para las operaciones, o NOF.



En resumen, en toda organización hay dos categorías principales de activos: activo fijo (bienes de uso) y necesidades operativas de fondos (NOF).

El activo fijo requiere decisiones estratégicas por parte de la dirección y raramente cambia, mientras que las NOF proceden directamente de las operaciones diarias de la organización, por lo que, si una empresa cambia su período de cobro a clientes, nivel de inventario o política de caja, sus NOF también cambiarán.

- Fondo de maniobra (FM)

Definición:

El fondo de maniobra son los fondos a largo plazo (recursos propios + deuda a largo plazo) disponibles para financiar las NOF, una vez que se ha financiado el activo fijo (bienes de uso). Estos fondos restantes son el FM.

$$\text{FM} = \text{Recursos propios} + \text{Deuda a largo plazo} - \text{Activo Fijo}$$

En el siguiente cuadro podremos ver la estructura de financiación luego de que eliminamos el activo fijo de los recursos propios y deuda a largo plazo.



Así, podemos ver que el fondo de maniobra es una fuente de fondos que ayuda a financiar la operación (NOF). Habitualmente los componentes del FM (activo fijo, patrimonio y deuda a largo plazo) son bastantes estables, y conforman la estructura financiera de la organización.

- **Financiación de operaciones: NOF vs FM**

En el cuadro anterior, podemos observar como las NOF se financian con el FM. Si el FM no es suficiente, se necesitará deuda a corto plazo (o pasivo negociado):

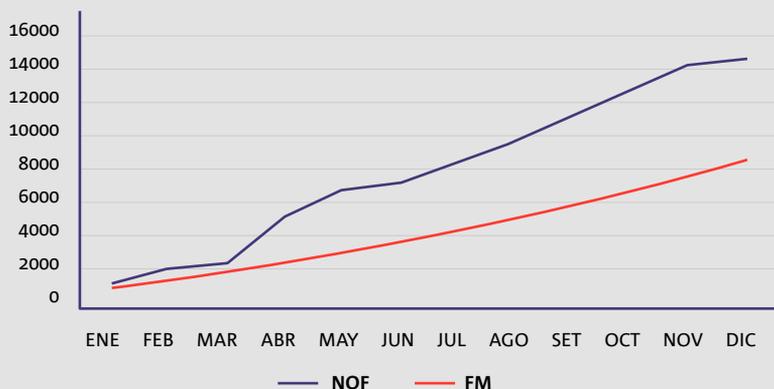
$$\text{NOF} = \text{FM} + \text{PN}$$

Si el FM es mayor que las NOF, tendremos más fondos de los necesarios, y este excedente estará como excedente de caja (no como la caja necesaria para las operaciones)

$$\text{FM} = \text{NOF} + \text{Excedente de caja}$$

Es por esto que podemos concluir, que las NOF se financian siempre con FM y el PN, mientras mayor FM, menos PN, y en el límite, si el FM es muy alto, no tendremos pasivo negociado y si un excedente de caja.

Cuadro: Evolución de las NOF y FM



Ejemplo:

Pensemos ahora en un niño o una niña que abre un puesto de venta de limonada.

Supongamos que para comenzar su negocio cuenta con \$500; con los cuales compra limones y vasos descartables por \$300 (materia prima); quedando así con \$200 en efectivo y \$300 en materia prima.

Para abrir su puesto necesitará algunas herramientas, como jarra y exprimidor; y una mesa y un par de sillas, todo por \$1.000

(bienes de uso). El problema es que cuenta con \$200 en efectivo, por lo que recurre a un préstamo de su madre/padre a largo plazo para alcanzar el faltante de \$800.

Al final del día, el niño tiene un activo de \$1.300 (\$1.000 de bienes de uso y \$300 de limones y vasos) los cuales son financiados en parte por su capital inicial (\$500).

En este caso la diferencia es la necesidad operativa de fondos (para poder comenzar su actividad), y se corresponde al pasivo negociado con su madre/padre, por \$800 (más el interés que consideren cobrarle).

Ahora, supongamos que en su primer día de trabajo vende 10 vasos de limonada a \$100 cada uno.

Al cierre de su jornada laboral, el niño o la niña habrá cosechado \$1.000 por sus ventas; obteniendo ingresos de caja por igual monto. Por otra parte, su materia prima, habrá sido totalmente consumida en el proceso.

De esta forma, el niño o la niña tendrá un activo de \$2.000 (\$1.000 de efectivo y \$1.000 de bienes de uso), los cuales estarán financiados con el pasivo negociado de \$800 con su madre/padre, \$500 de su aporte inicial, y \$700 de sus ganancias (ventas - materia prima comprada), las cuales junto a su aporte inicial, también forman parte de su patrimonio.

El niño o la niña ahora sabe que para trabajar diariamente (y mantener ese nivel de ganancia), necesita efectivo por \$300 para comprar materia prima.

Por lo que en estos momentos, sus NOF son \$300 (es la caja necesaria para trabajar, y no cuenta con materia prima, mercadería, proveedores ni cuentas a pagar -considerando los otros componentes de la ecuación de las NOF-).

Por otra parte, su Fondo de Maniobra será: Capital inicial (\$500) + Ganancias/Resultados Acumulados (\$700) - Bienes de Uso (\$1.000) = \$200.

Por último, en este caso podemos ver, como su fondo de maniobra se corresponde al importe que queda luego de descontar de su efectivo, el préstamo con su madre/padre.

Diagnóstico

Con las herramientas anteriores, el diagnóstico de los problemas financieros de la organización puede ser sencillo. Si una organización tiene dificultades financieras, puede deberse sólo a una de las dos razones siguientes:

a) Problemas económicos, relacionados a la cuenta de resultados

Básicamente la organización pierde dinero, lo que hace disminuir los recursos propios (FM) y aumentar la necesidad de otras fuentes de financiación.

Si el problema no es económico, debe ser necesariamente financiero.

b) Problema financiero, relacionado con el balance.

La organización gana dinero, pero aún necesita más. Los problemas pueden ser:

- **Operativos:**

Son problemas causados por el incremento de las NOF (Ej.: incremento de cuentas a cobrar, inventario o descenso de las cuentas a pagar o caja)

- **Estructurales:**

La organización tiene una estructura financiera inadecuada. Estos problemas son causados por una falta de Fondo de Maniobra (Ej.: A raíz de una gran inversión en activo fijo, pago de grandes dividendos/utilidades, reintegros de capital, o significativa devolución de préstamos)

3.2.2 Presupuesto

Definición

Es una herramienta elaborada mediante un orden técnico y sistemático, que ayuda a la toma de decisiones y a coordinar y controlar las operaciones futuras, anticipando todos los eventos posibles, para cuantificar los resultados de la empresa en un periodo determinado.

Los presupuestos están orientados hacia el futuro y no hacia el pasado, con la finalidad de tener una función preventiva y correctiva.

- **Función preventiva:** Informa anticipadamente las oportunidades y riesgos futuros.
- **Función correctiva:** Advierte sobre las desviaciones producidas entre los pronósticos y la realidad.

El presupuesto implica:

- Planificar y asignar recursos
- Proyectar ingresos y gastos del período
- Realizar análisis de sensibilidad ante diferentes escenarios
- Analizar y gestionar las desviaciones durante la ejecución

El presupuesto permite:

- Establecer metas y contar con valores contra los cuales poder contrastar los resultados que se obtienen durante el ejercicio, facilitando así la toma de decisiones y poder corregirlos oportunamente.

Aspectos clave:

- **Evaluar hipótesis**, las cuáles deben ser realistas, precisas y coherentes con los comportamientos actuales de la organización
- **Identificar políticas y planes futuros de la organización** a fin de reflejarlos en la proyección de los estados financieros

Metodología:

- 1- Proyección del Estado de Resultados
- 2- Proyección del Estado de Situación Patrimonial
- 3- Proyección del Flujo de Caja

Con las dos primeras proyecciones se evalúa la situación económica de la organización en función de las hipótesis planteadas (cuántos ingresos, ventas, etc. planeo obtener), mientras que con la proyección del flujo de caja se evalúa la situación financiera del proyecto; ¿cuánto dinero voy a necesitar? y lo más importante, ¿cuándo?

Ejemplo

Proyección del Estado de Resultados

A continuación podemos ver un Estado de Resultados, también conocido como “Estado de Pérdidas y Ganancias”. El mismo refleja de manera detallada los ingresos obtenidos y los gastos

realizados durante el ejercicio económico de la organización, permitiendo así conocer claramente la utilidad o pérdida obtenida en dicho período.

| Estado de Resultados | Real 2019 Al 31/12 | Actual 2019 | Hipotesis 2020 | Presup. 2020 Al 31/12 | Real 2020 Al 31/12 | Δ (Real 20 / Pres. 20) | Δ (Real 20 / Real 19) |
|--|--------------------|-----------------|-------------------|-----------------------|--------------------|------------------------|-----------------------|
| Ingreso por ventas | 100.000 | | Crecimiento 50% | 150.000 | 120.000 | -20% | 20% |
| Costo de ventas | -50.000 | 50% s/Vtas | Mantiene % s/Vtas | -75.000 | -70.000 | -7% | 40% |
| Margen Bruto | 50.000 | | | 75.000 | 50.000 | -33% | 0% |
| Gasto de Administración y Ventas | -10.000 | 10% s/Vtas | Mantiene % s/Vtas | -15.000 | -12.000 | -20% | 20% |
| Resultado Operativo | 40.000 | | | 60.000 | 38.000 | -37% | -5% |
| Otros gastos no operativos (intereses) | -5.500 | S/Deuda pactada | S/Deuda pactada | -4.200 | -4.000 | -5% | -27% |
| Resultado antes de impuestos | 34.500 | | | 55.800 | 34.000 | -39% | -1% |
| Impuestos | - | Exonerado | | - | - | 0% | 0% |
| Resultado del Ejercicio | 34.500 | | | 55.800 | 34.000 | -39% | -1% |

Ratios de rentabilidad

| | | | |
|---|-----|-----|-----|
| Crecimiento de ventas | | 50% | 20% |
| Rentabilidad sobre ventas (ROS) | 35% | 37% | 28% |
| Rentabilidad sobre activos (ROA) | 20% | 35% | 24% |
| Rentabilidad sobre recursos propios (ROE) | 34% | 49% | 37% |

Comenzando con la primera etapa, la proyección del Estado de Resultados, podemos ver como se parte del ejercicio cerrado al 2019 identificando las principales tendencias o criterios aplicados por la organización en la actualidad.

Así podemos ver que los costos de ventas vienen siendo un 50 % de las ventas, y los gastos de administración y ventas un 10 % de las mismas. De no poder cuantificarlos específicamente, es bueno corroborar con ejercicios anteriores para determinar si estos números vienen siendo consistentes en cuanto a su proporción a lo largo del tiempo y así proyectarlos.

Por otra parte, tenemos otros gastos no operativos, que básicamente son intereses de financiación, que figuran en función de la deuda pactada, por lo que no hace falta estimarlos, sino que son los pactados originalmente en el contrato financiero (vale).

Luego, en nuestro caso, los impuestos a la renta no existen, ya que la organización se encuentra exonerada.

Posteriormente, la organización podrá proyectar los números del presupuesto del 2020 en base a las hipótesis que considere pertinentes.

En este caso, la entidad estima que podrá incrementar sus ventas un 50 % basado en que considera muy factible cerrar nuevos acuerdos comerciales o expandir nuevas líneas de negocio.

Considera que esto no afectará su estructura de costos, y se podrán mantener los porcentajes de costos sobre ventas que habíamos mencionado en el punto anterior; y por otra parte no será necesario financiar este crecimiento con fondos externos, por lo que no se deberán proyectar nuevos intereses financieros, sino que se deberán considerar los ya pactados originalmente.

Es así que se podrá arribar al presupuesto 2020, y podemos observar debajo que el crecimiento de ventas esperado será de un 50%, esperando obtener una rentabilidad sobre ventas del

37 % y una rentabilidad sobre activos y patrimonio de un 35 % y 49 % respectivamente.

Una vez que tengamos los números reales del 2020, durante el transcurso del mismo podremos ir evaluando las desviaciones en los diferentes rubros para poder analizar qué es lo que está sucediendo y tomar las medidas correctivas que se consideren necesarias.

Por ejemplo, en este caso, podemos ver como los números reales del 2020 terminan demostrando que el crecimiento real de las ventas fue de un 20 %, en vez del 50 % proyectado, y como la rentabilidad sobre ventas terminó disminuyendo a un 28 %, por otra parte la rentabilidad sobre activos fue de un 24 % y sobre patrimonio de un 37 %, ambos números que si bien son mejores que los del estado de resultados cerrado en 2019, no son tan buenos como lo que se había presupuestado originalmente.

Más adelante podremos ver cómo analizar los diferentes rubros con mayor nivel de detalle y precisión para determinar qué es lo que terminó impactando y que hizo que se dieran esas desviaciones.

Ejemplo

| Estado de Situación Patrimonial | Real 2019 Al 31/12 | Actual 2019 | Hipótesis 2020 | Presup. 2020 Al 31/12 | Real 2020 Al 31/12 | Δ (Real 20 / Pres. 20) | Δ (Real 20 / Real 19) |
|---------------------------------|-----------------------|--------------------|-----------------------|--------------------------|-----------------------|------------------------|-----------------------|
| Activos Corrientes | | | | | | | |
| Caja y Bancos | 52.500 | Sin definir | Caja mínima necesaria | 20.000 | 31.000 | 55% | -41% |
| Inversiones temporarias | - | Sin definir | Excedente de caja | 60.594 | 33.500 | -45% | 100% |
| Cuentas por Cobrar | 50.000 | Credito a 137 días | Crédito a 90 días | 18.493 | 15.000 | -19% | -70% |
| Existencias / Inventarios | 20.000 | Ventas de 137 días | Ventas de 20 días | 4.110 | 3.500 | -15% | -83% |
| Total Activos Corrientes | 122.500 | | | 103.197 | 83.000 | -20% | -32% |

| Estado de Situación Patrimonial | Real 2019 Al 31/12 | Actual 2019 | Hipótesis 2020 | Presup. 2020 Al 31/12 | Real 2020 Al 31/12 | Δ (Real 20 / Pres. 20) | Δ (Real 20 / Real 19) |
|-------------------------------------|--------------------|---------------------|------------------------|-----------------------|--------------------|------------------------|-----------------------|
| Activos No Corrientes | | | | | | | |
| Bienes de Uso | 50.000 | s/Plan de inversión | Plan Inv. 5.000 | 55.000 | 56.000 | 2% | 12% |
| Total Activos No Corrientes | 50.000 | | | 55.000 | 56.000 | 2% | 12% |
| Total ACTIVOS | 172.500 | | | 158.197 | 139.000 | -12% | -19% |
| Pasivos Corrientes | | | | | | | |
| Cuentas por Pagar | 25.000 | Crédito a 192 días | Crédito a 30 días | 4.397 | 6.000 | 36% | -76% |
| Deudas Financieras CP | 18.000 | Necesidad (?) | Necesidad (?) | 16.000 | 16.000 | 0% | -11% |
| Acredores fiscales: IVA a Pagar | 3.000 | s/operaciones | s/operaciones | 4.000 | 4.000 | 0% | 33% |
| Total Pasivos Corrientes | 46.000 | | | 24.397 | 26.000 | 7% | -43% |
| Pasivos No Corrientes | | | | | | | |
| Deudas Financieras LP | 20.000 | S/Deuda pactada | S/Deuda pactada | 15.000 | 15.000 | 0% | -25% |
| Hipoteca | 6.000 | S/Deuda pactada | S/Deuda pactada | 5.000 | 5.000 | 0% | -17% |
| Total Pasivos No Corrientes | 26.000 | | | 20.000 | 20.000 | 0% | -23% |
| Total PASIVOS | 72.000 | | | 44.397 | 46.000 | 4% | -36% |
| Patrimonio | | | | | | | |
| Capital Integrado (Partes Sociales) | 40.000 | | Movimientos? | 42.000 | 44.000 | 5% | 10% |
| Resultados Acumulados | 26.000 | | Distrib. de Utilidades | 16.000 | 15.000 | -6% | -42% |
| Resultado del Ejercicio | 34.500 | | | 55.800 | 34.000 | -39% | -1% |
| Total Patrimonio | 100.500 | | | 113.800 | 93.000 | -18% | -7% |
| Total PASIVOS y PATRIMONIO | 172.500 | | | 158.197 | 139.000 | -12% | -19% |

Proyección del Estado de Situación Patrimonial

Pasando a la segunda etapa, una vez cerrada la proyección del estado de resultados, proyectaremos el estado de situación patrimonial.

Al igual que en el caso anterior, partiremos de una situación inicial, que es el ejercicio cerrado en 2019 donde intentaremos identificar aquellos criterios o tendencias que se han venido aplicando en los últimos ejercicios.

Por ejemplo, en el ejercicio actual supondremos que tanto para caja y bancos como inversiones temporarias no hay una política establecida para su gestión.

En cuanto a cuentas por cobrar vemos que hay créditos a clientes a 137 días de promedio, en cuanto a las ventas a crédito; por lo que necesitaremos mucho dinero ya que estamos financiando a largo plazo a nuestros clientes; si quisiéramos fijar una nueva política de crédito, determinando los días de las cuentas a cobrar, podríamos definir el impacto a nivel económico aplicando la siguiente fórmula:

$$\text{Cuentas a cobrar} = (\text{Ventas} / 365 \text{ días}) \times \text{días de cobro}$$

Por otro lado, vemos que nuestros inventarios y/o existencias también se corresponden a 137 días, lo que significa que necesitamos mucho dinero para operar. Al igual que con las cuentas a cobrar, podríamos proyectar su impacto a nivel económico si modificamos los días de existencia en inventario; esto lo podríamos hacer aplicando la siguiente fórmula:

$$\text{Existencias} = (\text{Costo de ventas} / 365 \text{ días}) \times \text{días de existencias}$$

Por otra parte, los bienes de uso, según el plan de inversiones que exista, en caso de existir.

Pasando al pasivo, las cuentas a pagar estamos tomando crédito a 192 días, lo que significa que las facturas las pagamos a ese plazo, extenso y que nos sirve como financiación espontánea.

Podríamos modificar la política de días de pago a proveedores, y proyectar y evaluar su efecto; a través de las siguientes fórmulas:

$$\text{Proveedores} = (\text{Compras} / 365 \text{ días}) \times \text{días de pago}$$
$$\text{Compras} = (\text{Existencia Final} - \text{Existencia Inicial} + \text{Costo de ventas})$$

En cuanto a deudas financieras a corto plazo, si bien se tiene pactada una deuda a corto plazo con el banco, hay que evaluar si hay necesidad de tenerla realmente o si no será necesaria a futuro. Podría darse también la posibilidad de proyectar incrementarla.

Luego, tenemos IVA a pagar en función de las obligaciones y deudas a largo a plazo e hipoteca en función de las deudas pactadas.

Una vez analizada la situación inicial, y en base a las hipótesis que la organización plantee, llegaremos al número presupuestado para el 2020.

Por ejemplo, en este caso, la organización puede determinar cómo política que trabajara con una caja mínima necesaria de unos \$ 20.000, y el excedente que supere esos fondos se colocará en inversiones a corto plazo, lo que hará que esas inversiones crezcan en 2020 por los excedentes que se generen de esa caja mínima.

En cuanto a las cuentas por cobrar, la organización considera que el plazo es muy amplio y el crédito máximo que se financiará durante el 2020 a los clientes bajará a 20 días; lo que redundará en una disminución de las cuentas a cobrar a clientes.

Sobre las existencias, se disminuirá a un stock representativo de 20 días de ventas, lo que significará una baja importante en inventarios y sus requerimientos de fondos.

Por otra parte, los bienes de uso se moverán en función del plan de inversión, si es que se considera que se debe invertir en activo fijo en el ejercicio siguiente.

En cuanto al pasivo, la organización optará para 2020 en pagar las facturas a 30 días y no a esos 192 disparatados que tenía originalmente, disminuyendo así el pasivo que la organización tiene, y por ende su financiamiento espontáneo.

En cuanto a las deudas financieras, se evaluará si hay necesidad o no de tomar financiamiento bancario, en este caso no hubo, por ende disminuye el importe ya que se cancela una parte del préstamo existente.

El IVA a pagar se cancela en función de las operaciones.

Las deudas a largo plazo e hipotecas, operan de igual manera, no se tomaron nuevas, sino que se cancelaron parcialmente las ya existentes.

Por último, en cuanto al patrimonio; podemos suponer que los movimientos se asocian a la operativa de las personas socias y que los resultados acumulados fueron distribuidos en la Asamblea Ordinaria, lo que terminó impactando los movimientos del capítulo patrimonial.

Al igual que con el estado de resultados, una vez que tengamos los números del 2020 podremos ir evaluando las desviaciones que tengamos para tomar las medidas correctivas que sean necesarias para poder llevar esos números que estemos teniendo en la realidad hacia la hoja de ruta que habíamos marcado a través del presupuesto.

3.2.3. Control presupuestario.

Análisis y control de desviaciones

Conforme pasa el tiempo los resultados actuales pueden ser comparados con los objetivos previstos, verificando así, lo que debió haber sido (lo presupuestado) con lo que fue en realidad.

Esto permite identificar gastos no previstos, establecer prioridades de gastos, y ajustar actividades futuras.

Al analizar las desviaciones se detectan las causas para corregirlas e identificar responsables.

Las desviaciones pueden ser el primer indicativo de que algo no va bien.



Análisis de desviaciones:

Las desviaciones se pueden calcular en función de lo que interese analizar: ventas, costo de ventas, materia prima, mano de obra, etc.

Las causas que pueden explicar los desvíos son:

| | |
|--|---|
| Desviación económica (en el PRECIO) | $(Pr. Real - Pr. Previsto) \times \text{Unidades vendidas Real}$ |
| Desviación técnica (VOLUMEN o CANTIDAD) | $(\text{Unidades Real} - \text{Unidades Prevista}) \times Pr. Previsto$ |
| Desviación GLOBAL | $(Pr. Real \times \text{Unid. Real}) - (Pr. Prev. \times \text{Unid. Prev.})$ |
| Desviación MIXTA (PRECIO/VOLUMEN) | $(Pr. Real - Pr. Previsto) \times (\text{Unid. Real} - \text{Unid. Prev.})$ |

3.2.4 Flujo de caja

La proyección del flujo de caja permite prever las necesidades de capital de trabajo para la operación del negocio y un adecuado manejo de la liquidez.

Además, ayuda a explicar los cambios en el efectivo del que dispone la organización.

Para determinar el flujo de caja, se deben calcular los flujos de efectivos provenientes de actividades de: operaciones, inversión y financiamiento.

Definición

El flujo de caja hace referencia a las salidas y entradas netas de dinero que tiene una empresa en un período determinado de tiempo.

Permite

- Prever las necesidades de fondos
- Mejorar el manejo de la liquidez

- Visualizar el origen y destino de los fondos en las actividades de operaciones, inversión y financiamiento

Una estimación de flujo de caja, por ejemplo, mensualmente, permitirá mejoras en el manejo de la liquidez, mayor eficiencia, optimizar el costo de financiamiento y evitar riesgos que son manejables.

Metodología

Ejemplo de Flujo de Caja

Revisemos a continuación un ejemplo de flujo de caja.

El flujo de caja tiene como punto de partida los fondos disponibles al comienzo del período a considerar.

En este ejemplo simple, tenemos a comienzos de enero un saldo inicial de \$41.475.

A dicho saldo se le deberán adicionar los flujos provenientes de:

| Flujo de Caja | | Enero | Febrero | Marzo | Abril | Mayo | Junio |
|-------------------------|----------------------------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
| Saldo inicial de Caja | | 41.475 | 37.708 | 36.942 | 39.675 | 44.408 | 48.142 |
| Operaciones | | | | | | | |
| Ingresos de Caja | Ventas al contado | 4.583 | 4.583 | 4.583 | 4.583 | 4.583 | 4.583 |
| | Ventas a crédito | 4.583 | 4.583 | 4.583 | 4.583 | 4.583 | 4.583 |
| | Total de Ingresos de Caja | 9.167 | 9.167 | 9.167 | 9.167 | 9.167 | 9.167 |
| Egresos de Caja | Pagos a Proveedores | -4.333 | -4.333 | -4.333 | -4.333 | -4.333 | -4.333 |
| | Pago Arrendamientos | -307 | -307 | -307 | -307 | -307 | -307 |
| | Pago Sueldos | -460 | -460 | -460 | -460 | -460 | -460 |
| | Pago de Impuestos | -333 | -333 | -333 | -333 | -333 | -333 |

| Flujo de Caja | | Enero | Febrero | Marzo | Abril | Mayo | Junio |
|--|----------------------------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|----------------|
| | Pago de GAV | -100 | -100 | -100 | -100 | -100 | -100 |
| | Total de Egresos de Caja | -5.533 | -5.533 | -5.533 | -5.533 | -5.533 | -5.533 |
| Flujo de Caja Operacional | | 3.633 | 3.633 | 3.633 | 3.633 | 3.633 | 3.633 |
| Inversiones | | | | | | | |
| Ingresos de Caja | Venta Bienes de Uso e Int. | - | - | - | 1.000 | - | - |
| Egresos de Caja | Compra Bienes de Uso e Int. | -2.500 | -2.500 | - | - | - | - |
| Flujo de Caja de Inversiones | | -2.500 | -2.500 | - | 1.000 | - | - |
| Financiamiento | | | | | | | |
| Ingresos de Caja | Aportes de capital | 100 | 100 | 100 | 100 | 100 | 100 |
| | Ingresos por préstamo | | | | | | |
| | Total de Ingresos de Caja | 100 | 100 | 100 | 100 | 100 | 100 |
| Egresos de Caja | Distribución de Utilidades | | | | | | -10.000 |
| | Reintegros de capital | | | | | | -2.000 |
| | Pago deuda (amort + int) | -5.000 | -2.000 | -1.000 | | | |
| | Total de Egresos de Caja | -5.000 | -2.000 | -1.000 | - | - | -12.000 |
| Flujo de Caja de Financiamiento | | -4.900 | -1.900 | -900 | 100 | 100 | -11.900 |
| Flujo neto del mes | | -3.767 | -767 | 2.733 | 4.733 | 3.733 | -8.267 |
| Saldo final de Caja | | 37.708 | 36.942 | 39.675 | 44.408 | 48.142 | 39.875 |

Saldo positivo = Exceso de caja = Se debe decidir sobre el destino de los excedentes de fondos

Saldo negativo = Financiación a obtener = Evaluar opción en función de costos financieros

Actividades de Operación

Primero, vamos a registrar los movimientos esperados que son fruto de la operación del negocio.

Para calcular el flujo de efectivo de actividades de operaciones se debe partir de los ingresos por ventas (fruto de ventas tanto contado como crédito, pero efectivamente cobrados) y egresos operativos desembolsados (pagos a proveedores, sueldos, impuestos, etc.).

Actividades de Inversión

Luego, calculamos el flujo de efectivo de actividades de inversión; donde registramos las fuentes y usos de efectivo relacionadas con las desinversiones o inversiones, dentro de lo que incluimos venta y/o compra de bienes de uso.

Se debe analizar los pagos por compras de inmuebles, muebles y útiles, intangibles, entre otros (restando). También analizar cobros por venta de inmuebles muebles y útiles, intangibles entre otros, cobro de dividendos (sumando).

Actividades de Financiamiento

Posteriormente, se calcula el flujo de efectivo de actividades de financiamiento, donde se debe analizar los ingresos por préstamos obtenidos, aportes de de las personas socias (sumando) y pago de pasivos por préstamos obtenidos, pago de intereses financieros, dividendos y reintegros de aportes sociales (restando).

Así, si tomamos en consideración los flujos de efectivo del mes de enero asociado a las actividades de operación (\$3.633), inversión (\$ -2.500) y financiamiento (\$4.900); llegamos a un flujo neto del mes de \$ -3.767.

Tomando en consideración el saldo inicial de caja por \$41.475 y el flujo neto del mes de \$ -3.767, llegamos a un saldo final de caja de \$37.708.

Hay muchos ingresos y gastos recurrentes, o programados, que son conocidos con cierto grado de certidumbre, cuyos montos y plazos se pueden estimar.

Por ejemplo, cuentas por cobrar, sueldos, compras de insumo, arrendamientos, pagos de créditos, etcétera.

Entonces, es muy conveniente preverlo, por supuesto, esto puede tener variaciones en el ejercicio, pero permitirá planificarnos para un mejor manejo financiero y de la operación del negocio.

Hacer este ejercicio puede arrojar luces que nos lleven a revisar, por ejemplo, nuestras políticas de precios o de descuentos, también la forma en que estamos cobrando a clientes, o pagando a los proveedores, las solicitudes de crédito, el momento en que hacerlo y también nuestras decisiones de inversión o de aportes de capital, como también, por ejemplo, la oportunidad en que conviene más hacer o no retiro de utilidades.

Desequilibrios presupuestarios

- Gestión de excedentes financieros

La organización debe buscar rentabilizar excedentes en caso de que los mismos se prolonguen a lo largo del tiempo: realizar inversiones temporarias, inversiones a largo plazo; trabajar con tendencias, ciclos, estacionalidad, etc.

- Gestión de necesidades financieras

Es crucial para prever el importe y momento en que se necesitarán fondos adicionales.

Analizar de antemano con quién, y en qué condiciones gestionar las necesidades de crédito.

Para esto, es necesario conocer los costos financieros, rapidez de acceso y evitar quedar sin fondos y/o sobregirados.

3.3 LA IMPORTANCIA DE LOS INDICADORES

Como mencionamos anteriormente, es crucial que quienes lideran y toman decisiones puedan comprender y utilizar la información financiera, objetivos a los que está orientado el desarrollo de este capítulo.

En este módulo analizaremos los indicadores (o ratios) financieros.

Un ratio es una operación, una relación entre distintos componentes, obtenidos de los estados contables.

A través de los mismos se pueden medir aspectos diversos del negocio que explican su desempeño, lo que permite identificar aquellos que son más determinantes para los resultados y focalizar los esfuerzos en ellos para mejorarlos, poniendo atención a los factores críticos para la generación de valor.

También sirven para tener números de referencia contra los cuales hacer comparaciones, conviene estudiar los indicadores financieros de otras empresas para evaluar el funcionamiento; sin embargo, en esto hay que tener en cuenta que los valores promedio varían de un sector a otro, por lo que conviene incluir en los análisis datos de empresas de rubros o actividades similares.

Contar con estas mediciones permite también observar su evolución a través del tiempo, pudiendo establecer objetivos o metas a alcanzar a partir de ellas.

Definición

Los ratios financieros son indicadores que nos ayudan a saber qué tan eficiente es la gestión de los activos en una empresa en relación con las operaciones.

O lo que es lo mismo, permiten realizar un balance de las ganancias y las pérdidas.

Permiten

- Analizar la situación financiera de la empresa
- Medir aspectos relevantes para el desempeño del negocio
- Observar su evolución en distintos momentos de tiempo

Evaluaremos a continuación algunos indicadores de rentabilidad, otros de endeudamiento, de liquidez y finalmente de eficiencia operativa. Estas mediciones tienen la virtud de entregar información simple y resumida del negocio.

Principales indicadores financieros

- Indicadores de rentabilidad
- Indicadores de endeudamiento
- Indicadores de liquidez
- Indicadores de eficiencia operativa

Indicadores de rentabilidad

Los indicadores de rentabilidad reflejan la capacidad que tuvo la empresa durante el período para generar resultados a partir de sus ventas, activos o patrimonio.

Indicadores de rentabilidad

| Miden la capacidad de la empresa para generar utilidades | |
|--|--|
| Margen Bruto sobre Ventas | $\frac{(\text{Ventas} - \text{Costo de Venta})}{\text{Ventas}}$ |
| Resultado Operativo sobre ventas | $\frac{(\text{Margen Bruto} - \text{Gastos de Administración y Ventas})}{\text{Ventas}}$ |
| Retorno sobre ventas (ROS) | $\frac{(\text{Utilidad Neta})}{\text{Ventas}}$ |
| Retorno sobre Patrimonio (ROE) | $\frac{(\text{Utilidad Neta})}{\text{Patrimonio}}$ |
| Retorno sobre Ativos (ROA) | $\frac{(\text{Utilidad Neta})}{\text{Activos}} = \frac{\text{Ventas}}{\text{Total Activos}} \times \frac{(\text{Utilidad Neta})}{\text{Activos}} = \text{Rotación Activos} \times \text{Retorno sobre Ventas}$ |

Una primera medida a considerar aquí es el “**margen bruto sobre las ventas totales**”, que mide la ganancia bruta generada por sobre el costo de los productos o servicios vendidos, expresado como porcentaje, indicando el margen que se gana sobre el precio. A mayor porcentaje, mayor será la ganancia sobre el producto/servicio vendido.

En segundo lugar, tenemos el “**resultado operativo sobre ventas**”, que además de considerar los costos asociados a las ventas, contempla los gastos de administración y ventas (o costos fijos); medida que, respecto a lo anterior, incorpora aspectos de mayor eficiencia operacional en el proceso. Al igual que en el anterior ratio, a mayor porcentaje, mayor eficiencia.

Una medición más exigente es tomar la última línea del Estado de Resultados, las utilidades (o resultado del ejercicio) que quedan una vez cubiertos todos los gastos para obtener el “**retorno sobre las ventas totales**”, que nos habla de la capacidad de generación de utilidades por peso vendido y que, expresado como

porcentaje, también se le conoce como ROS, por sus siglas en inglés. A mayor porcentaje, mayor ganancia por peso vendido.

Para aquellas personas que poseen el capital de la organización es muy relevante calcular la “**utilidad sobre el patrimonio**”, que muestra la capacidad para obtener utilidades a partir de cada peso invertido, es decir, la tasa de “**retorno sobre el patrimonio**” o ROE por su sigla en inglés, “Return On Equity”.

Finalmente, el ROA mide el “**retorno sobre el total de activos**” que indica cuán eficiente es la entidad para generar utilidades a partir de los activos que posee; que se calcula dividiendo las utilidades por el valor promedio de los activos de la empresa en el mismo período, por ejemplo, tomando el promedio simple de los activos totales brutos al comienzo y al término del período.

Otra forma de analizar este indicador, es considerar que es el resultado de la capacidad de generar ventas en el período a partir de los activos que se tienen; esto es lo que se conoce como rotación de activos multiplicado por el retorno sobre las ventas.

Indicadores de endeudamiento

| Miden el nivel de endeudamiento de la empresa y su capacidad para recibir financiamiento | |
|--|--|
| Deuda sobre activos | $\frac{\text{Total Pasivos}}{\text{Total Activos}}$ |
| Deuda LP sobre Patrimonio | $\frac{\text{Deuda LP}}{\text{Patrimonio}}$ |
| Cobertura de intereses de deuda | $\frac{\text{Utilidad antes de intereses e impuestos}}{\text{Gastos por intereses}}$ |

El indicador de “**deuda sobre activos**” nos habla de la estructura de financiamiento de la organización, en cuanto a qué proporción de nuestros activos se financian a través de financiación de terceras personas, siendo su complemento lo financiado con fondos propios.

También nos indica qué proporción de los activos habría que vender, por ejemplo, para pagar toda la deuda.

Otro indicador a revisar es la “**deuda a largo plazo sobre el patrimonio**”, lo que nos indica que importe de financiación de terceros a largo plazo tiene la organización por cada importe de financiación propia. Es decir, señala el tanto por ciento (o tanto por uno) que supone el importe de las deudas con vencimiento superior a 1 año respecto a sus recursos propios (patrimonio).

En general, los valores para compararse varían de una industria a otra, pero mientras mayor sea este número mayor será el riesgo financiero, reflejo de que la operación no está proveyendo suficientes flujos o que no se ha logrado atraer más capital a la organización.

Por último, la “**cobertura de intereses sobre la deuda**”, a su vez, permite visualizar cuántas veces podemos cubrir estos gastos financieros con la utilidad generada por la operación.

Adicional a los intereses que pueden ser soportados por los resultados generados por el negocio, cabe precisar que la inclusión financiera ha incrementado de manera significativa los costos financieros asociados a la operativa habitual de las organizaciones, situación que debe ser evaluada con especial atención.

Indicadores de liquidez

| Miden la capacidad de convertir activos corrientes en efectivo y pagar deudas de corto plazo | |
|--|---|
| Capital de Trabajo | $\text{Activos corrientes} - \text{Pasivos corrientes}$ |
| Razón Corriente | $\frac{\text{Activos corrientes}}{\text{Pasivos corrientes}}$ |
| Razón Ácida | $\frac{(\text{Activos corrientes} - \text{Inventario})}{\text{Pasivos corrientes}}$ |

La operación del día a día de cualquier negocio requiere de “**capital de trabajo**”, que es la diferencia entre el valor de los activos de corto plazo disponibles y las obligaciones que hay que cubrir en un plazo equivalente, en los próximos días hasta un mes.

La “**razón corriente**” utiliza las mismas categorías para analizar su proporción, y muestra la capacidad de pago a corto plazo de las deudas.

En tercer lugar, tenemos lo que se conoce como “**razón ácida**”, ya que es una medición más exigente de la liquidez porque excluye del activo corriente las existencias o inventario cuya conversión a caja, sin mayores castigos en su valor, requiere de mayor tiempo de conversión.

Mientras mayor sea el valor de estas razones, mayor es la liquidez que tiene la empresa.

Por otra parte, cuantificar la proporción que se mantiene como cuentas por cobrar de lo que se vende a crédito diariamente, en promedio, permite evaluar la eficacia de las políticas de cobranza.

Es común en las empresas de menor tamaño enfocarse en los volúmenes vendidos, sin atender de igual manera los mecanismos de

recaudación que por defecto pueden llevar a un estrés financiero por falta de capital de trabajo.

Indicadores de eficiencia operativa

Primero, tenemos la velocidad de “**rotación de inventario**”, es un indicador muy relevante para aquellas industrias que mueven muchos bienes de cambio como una medida de eficiencia operacional. Este indicador nos muestra, la cantidad de veces que el stock necesita ser abastecido en el año.

El indicador de “**período de conversión de inventario (PCI)**” es el período promedio (en días) en el cual se convierte su inventario en ventas. Cuanto más pequeño sea este número, mejor, ya que significa que el inventario se vende más rápido.

Por otra parte, el “**período promedio de cuentas a cobrar (PCC)**” corresponde al número de días que se necesita para cobrar las ventas realizadas a crédito. De nuevo, cuanto más bajo sea este número, mejor será, ya que menos esfuerzo conlleva la cobranza y mayor liquidez habrá en la organización.

| Miden la capacidad de convertir activos corrientes en efectivo y pagar deudas de corto plazo | |
|--|---|
| Rotación de inventarios | $\frac{\text{Costo de ventas}}{\text{Inventario promedio}}$ |
| Período de Conversión de Inventario (PCI) | $\frac{\text{Inventario}}{\text{Costo de venta diario}}$ |
| Período promedio de cuentas a cobrar (PCC) | $\frac{\text{Cuentas por cobrar promedio}}{\text{Ventas a crédito prom. diario}}$ |
| Período promedio de cuentas a pagar (PCP) | $\frac{\text{Cuentas por pagar promedio}}{\text{Compras a crédito prom. diario}}$ |
| Ciclo de conversión de caja (CCC) | $\text{CCC} = \text{PCI} + \text{PCC} - \text{PCP}$ |

En cuanto al “**promedio de cuentas a pagar (PCP)**”, este es el número de días que se tarda en saldar las cuentas a pagar que tiene la entidad. Cuanto mayor sea este número, mayor es el tiempo durante el que puede conservar el efectivo; de modo que un PCP largo es mejor y significa que se está financiando (en parte), con los proveedores.

Por último, el “**Ciclo de conversión de caja (CCC)**”, es un indicador de suma importancia ya que informa cuántos días se tarda en transformar sus compras de inventario en efectivo.

El mismo es igual al número de días que se tarda en vender el inventario de mercadería más el número de días que necesita para cobrar el dinero de sus ventas a crédito, menos los días que se tarda en pagar a sus proveedores.

3.4 ATENCIÓN PARTICULAR A ESCENARIOS DIVERSOS PARA LA DETERMINACIÓN DE ESTRATEGIAS (DE CORTO Y MEDIANO PLAZO)

Introducción

Cuando se va a emprender cualquier tipo de negocio, el conocimiento del entorno es fundamental, así como valorar las distintas variables que inciden en el mismo; ya que las condiciones cambian continuamente.

Nuevos competidores, otros introducen nuevos productos y/o servicios, o aparecen sustitutos; nuevas regulaciones, impuestos, tecnologías, etc.

Surgen muchas fluctuaciones, por lo que predecir el futuro no es una tarea sencilla.

Lo que intenta esta metodología es identificar los distintos supuestos con que se pueden encontrar quien administre cuando implementan una estrategia de negocio para así poder encauzarlos.

Desgraciadamente, y por muy bien que se hagan las cosas, hay variables que son imposibles de controlar. Una persona que se dedique a la agricultura que no plante sus cultivos en un invernadero, va a estar expuesta a la lluvia o el granizo a destiempo.

Por todos estos motivos, analizar los posibles escenarios es muy beneficioso para evaluar situaciones futuras y considerar posibles estrategias a implementar, buscando reducir los riesgos a la mínima expresión y, en caso de que existan, poder realizar una previsión a mediano plazo.

Definición

Intentos de describir con cierto detalle una secuencia hipotética de hechos que puede conducir a una situación futura plausible (Kahn & J. Weiner, 1967)

En resumen, el análisis de escenarios es un tipo de análisis basado en un “¿qué pasaría si...?”

Riesgo e Incertidumbre

Las organizaciones toman decisiones todos los días. Sin embargo, no siempre conocen cuáles serán los resultados que obtendrán. Cuando esto sucede, se dice que las organizaciones están tomando decisiones bajo riesgo o incertidumbre. Pero, ¿en qué se diferencian estos conceptos en las finanzas?

El riesgo financiero hace referencia a las posibilidades de pérdida que tiene una empresa respecto a una inversión, imposibilitando que el negocio alcance sus objetivos estratégicos. Sin embargo, se puede predecir dicha situación, ya que las compañías cuentan con información suficiente para conocer dichas probabilidades.

La incertidumbre, en cambio, es la carencia de certeza. Esto quiere decir que las organizaciones no pueden asignarles probabilidades a los resultados, ya que desconocen cuáles serán los mismos.

Definiciones

Riesgo: Probabilidades de que algo suceda

Incertidumbre: No se conoce completamente la probabilidad de que ocurra un determinado evento

¿Cuál es la diferencia entre riesgo e incertidumbre?

La incertidumbre no es medible, por lo que no se puede evaluar de forma completa.

¿Por qué preferimos el riesgo?

Porque es perfectamente medible y no buscamos tener control del resultado, sino de saber si conocemos todas las opciones posibles, y sus probabilidades (riesgo), o no (incertidumbre)

Niveles de incertidumbre

Podemos decir que, de forma general, las empresas afrontan el futuro a través de tres tipos de posturas: aquellas que tienen planeado realizar grandes inversiones; inversiones medianas y/o pequeñas diversificadas en varios frentes; o aquellas que no invierten.

De esta forma, se definen cuatro niveles de incertidumbre con los cuales las compañías deben convivir:

1- Futuro preciso:

Esto implica que podemos realizar pronósticos con pequeños márgenes de error. Por tal motivo, la incertidumbre no es determinante

en la toma de decisiones. En muchos casos, sin darnos cuenta, tal vez este es el nivel de incertidumbre que asumimos.

Para el caso de la puesta en marcha de una empresa, la toma de decisiones se sustenta en el análisis del mercado, el análisis de costes, análisis de la competencia, entre otras fuentes de datos. Son las herramientas “clásicas” comúnmente utilizadas, quizás porque son las que enseñan las escuelas de negocios.

2- Escenarios alternos:

En este caso hablamos de situaciones con pocos “futuros probables”, que se eliminan mutuamente. La materialización de uno u otro variará la estrategia a seguir.

La herramienta empleada en este caso es el análisis de los 3 escenarios básicos: optimista, pesimista y más probable o realista.

3- Futuros potenciales:

Estos se identifican con casuísticas futuras, que pueden ser definidas por un número limitado de variables y cuyo resultado puede ser predecible.

La toma de decisiones se ejecuta a través de análisis de escenarios, centrándose en los posibles.

4- Futuro incierto

Es el caso de un futuro “imposible” de predecir, definido a través de un número ilimitado de variables e incalculable rango de posibilidades.

En este caso, podemos emplear análisis de escenarios combinados con variables que determinarán cómo se comportará el mercado con el tiempo (como la tasa de penetración).

Pasos para realizar un análisis de escenarios

El proceso de creación y análisis de escenarios se ejecuta en cinco pasos

- 1 - Definir el objetivo:** decidir lo que se pretende conseguir y fijar el horizonte temporal.
- 2 - Identificar las variables claves:** Recopilar datos, identificar los factores principales, tendencias e incertidumbres que pueden afectar el plan. A continuación, se identificarán los principales supuestos a aplicar.
- 3 - Entender su comportamiento:** Analizar su comportamiento, adoptar las tendencias mejor respaldadas y contrastadas como “certezas”, separándolas de las “incertidumbres”.
- 4 - Desarrollar escenarios:** Por ejemplo, a partir de una incertidumbre alta se crearán 2 resultados: uno considerado como bueno y otro considerado como malo. Luego se hará el análisis correspondiente.
- 5 - Analizar las alternativas estratégicas:** Involucrando a quienes lideren y a la dirección, cuando se tenga el análisis se podrá implementar la estrategia de negocio teniendo en cuenta las variables que pueden surgir y, de esta forma, adaptarse a ellas.

Escenario actual de incertidumbre: Covid-19 ¿Cómo reaccionaron las empresas?

1 - Mejorar el control de gestión

Ha sido clave para las empresas establecer un buen sistema de control de la gestión para medir el impacto y el resultado de las medidas y decisiones que se han ido tomando en este escenario de bajos ingresos y necesidades financieras.

La gestión de los recursos, los sistemas de seguimiento de los costos, la planificación de escenarios y la revisión del presupuesto dentro de un Plan de Control Económico, así como los sistemas de seguimiento y control con indicadores son clave en la supervivencia y reorientación de la compañía en los próximos meses.

2 - Reactivar el área de Marketing y Comercial

Una vez contenido los costos y la liquidez la primera área que se ha “Reactivado” es el desarrollo de una nueva estrategia comercial en un mercado que ha cambiado sus pautas de funcionamiento.

En este sentido son claves: la reorientación del marketing con el desarrollo de productos/servicios adecuados a la nueva realidad de consumo, la revisión de las estrategias de precios en momentos de mucha presión y hostilidad, el adaptarse a modelos multicanal y cada vez más directos y digitales, la comunicación y la orientación comercial tanto en la fidelización de los clientes actuales o en las medidas para la captación de nuevos.

El marketing es una herramienta estratégica en el desarrollo que debe integrar innovación, coherencia, eficacia y orientación al mercado de toda la empresa en general y el equipo comercial en particular dentro un Plan de Reactivación Comercial. En la recuperación de ingresos, la reactivación de fuerza de ventas es uno de los pilares básicos en este proceso es necesario un plan integral que dinamice la función comercial con eficacia y eficiencia en la nueva realidad de mercado.

3 - Mejorar la productividad en Operaciones y enfoque integral de la Cadena de suministro

La necesidad de optimización de los recursos de la empresa, simplificar para ganar velocidad y las mejoras en costos son determinantes para la mejora competitiva dentro de un Plan de Reactivación y Mejora de la Productividad.

Por ello, la revisión de los procesos y la integración de las tecnologías para la automatización y ahorros de costos, la revisión y el

aseguramiento de la cadena de suministro, los modelos logísticos brindan la necesaria eficiencia y agilidad de respuesta en los procesos hacia el mercado actual.

4 - Acelerar la digitalización y automatización

Si algo ha dejado esta crisis es la implosión en la digitalización. Es un cambio radical que ha venido para quedarse, el desarrollo de la comunicación online, la reputación en redes sociales, el comercio online, la gestión multicanal, los sistemas de información de mercado, la virtualización de la venta son aspectos que toda empresa tiene que incorporar en su modelo de negocio.

Además de la digitalización hacia el mercado, está la digitalización de los procesos internos y la sensorización y automatización de muchos aspectos productivos en los conceptos de industria 4.0 que ya se habían iniciado. Todo ello vinculado a una transformación cultural y organizativa que digitalice los procesos internos, los sistemas de información, virtualice las organizaciones, el teletrabajo, etc., un cambio cultural, no solo tecnológico dentro de ese Plan de Transformación Digital del negocio.

5 - Re-evolución del modelo de organización

Las necesidades de cambio interno derivado de estos cambios tan importantes que se han producido en el mercado obligan a cambiar los modelos de gestión de las empresas y convertir la gestión del cambio en la clave del Management Estratégico.

Ganar agilidad y velocidad de cambio interno en las organizaciones y adaptar los procesos para poder ser competitivos, atractivos y diferenciados va a ser lo más determinante, la comunicación interna y la gestión del liderazgo de equipos en este nuevo ciclo necesita desarrollo del talento para el nuevo crecimiento, formación en nuevas competencias, nuevos perfiles, que serán imprescindibles para la reorientación de los modelos de negocio en un Plan de Reactivación Organizativa y Cultural con un enfoque integral de trabajo.

OPCIONES DE FINANCIAMIENTO

Capítulo 4.

4.1 OPCIONES DE FINANCIAMIENTO

Introducción:

Hasta ahora hemos trabajado sobre varios temas que los ayudarán a conocer más en profundidad el mundo financiero.

Hemos aprendido qué es un plan de negocios, cómo crearlo, cuáles son las principales variables que se deberán tener en cuenta para el desarrollo y control del negocio (rentabilidad, punto de equilibrio, ingresos costos) y hemos trabajado también sobre la importancia de la planificación y de considerar distintos escenarios en los que podemos vernos inmersos.

Ahora bien, todo proyecto, todo negocio comienza con una idea, de brindar un servicio o producto, de satisfacer una necesidad.

Luego esa idea se materializa en un plan, el plan en un presupuesto, objetivos, metas, y es allí cuando nos enfrentamos a la siguiente pregunta ¿Cómo vamos a obtener los recursos?

¿De qué manera vamos a financiar lo planificado?

¿Es conveniente ahorrar, o solicitar un crédito?

¿Cuánto tiempo tomaría ahorrar para el proyecto?

Si opto por un crédito, ¿dónde me conviene solicitarlo?

4.2 LA PRIMERA CUESTIÓN: AHORRO O FINANCIAMIENTO

Sin dudas ante la disyuntiva ahorro / financiamiento, nos puede parecer según el momento en el que estemos, que una puede ser mejor que otra.

- 1 - Si la empresa cuenta con una buena capacidad de ahorro, y el tiempo está a nuestro favor, seguramente nos inclinaremos por esta opción.
- 2 - Si no podemos ahorrar debido al poco margen de rentabilidad de la empresa, o necesitamos obtener liquidez con cierta urgencia, seguramente decidamos obtener un crédito.

Entonces, las variables **capacidad de ahorro** y **tiempo disponible**, nos ayudarán a tomar la primera decisión, que será ahorrar o endeudarse para financiar el negocio.

4.3 ¿CUÁLES SON LAS VENTAJAS Y DESVENTAJAS DE AHORRAR?

No se piensa en el pago de cuotas ni gasto por intereses. No se necesita preocuparse por tener X cantidad de dinero disponible para poder cumplir con una cuota. No se pierde dinero en intereses. Los ingresos que generará el proyecto o la empresa pueden ser reinvertidos o reutilizados para la misma, y esto además de significar un alivio financiero, libera de una preocupación adicional, y permite centrarte en dirigir el negocio.

También es importante tener en cuenta que la tramitación de un crédito a veces no es tarea fácil, conlleva cumplir requisitos, presentar determinada documentación, y esperar una decisión favorable por parte de quien otorgará el crédito. El ahorro evitará todo ese estrés adicional.



No hay necesidad de presentar garantías o avales. Al solicitar un crédito es posible que se pida presentar garantías (firmas solidarias, títulos de propiedad etc). En caso de que no puedas abonar el crédito, se pueden ejecutar las garantías sobre los bienes, o quien

se presentó como garantía en firma solidaria va a ser contactada para que asuma la responsabilidad del pago de la cuota, incluso pueden estar en riesgo el resto de los recursos de tu empresa.



Mantener la independencia de la empresa: Cuando solicitas un crédito, quien te financia además de tener la intención de ayudar, tiene la preocupación o tarea de asegurarse que sea devuelto el capital prestado más los intereses, pues ese es su negocio. Además, si los pagos se atrasan, no dudes que se deberá abonar una suma adicional por haber incurrido en mora.



Esto también puede generar cierto estrés y quitará tiempo y energías que se pueden invertir en el negocio.

No tener los fondos: Es el mayor problema a la hora de lanzarse a la concreción de un proyecto o negocio. Por esta razón la mayoría de las empresas comienzan recurriendo a fuentes externas de financiamiento.



No se genera un historial crediticio: Al no solicitar créditos y no interactuar con el mundo financiero, es difícil generar un historial crediticio que pueda respaldar la empresa para futuras necesidades. Si nunca se solicita ni se obtiene un préstamo, ¿cómo se construirá un buen comportamiento crediticio? Esto puede complicar futuras solicitudes de financiamiento.



Se pierde el beneficio fiscal. El interés que es cobrado por los créditos está gravado por impuestos, para las Cooperativas reduciría el pago de IVA.



El riesgo de perder el ahorro: Quizá es de las mayores desventajas, el apostar todos los ahorros de la empresa, y que el negocio pueda llegar a salir mal. Esto se mitiga con una buena planificación y control del proceso, y teniendo en cuenta además que las pérdidas en caso de financiarse por un crédito, tendrían peores repercusiones.



4.4 ¿CUÁLES SON LAS VENTAJAS Y DESVENTAJAS DE SOLICITAR UN CRÉDITO?

Generar un historial de crédito: Si se realizan los pagos en tiempo y forma, ayuda a tener una buena calificación en el sistema financiero.



Establecer una relación con la entidad que te presta: Se conoce al proveedor, se genera un historial también en la entidad, y se construye una relación empresa/cliente de largo plazo que permitirá saber que se cuenta con el financiamiento de la entidad en futuros proyectos o situaciones adversas.



Puede ayudar a crecer más rápido: los fondos prestados proporcionan el dinero extra necesario para hacer realidad los planes e ideas y sin necesidad de postergarlos.



Además de crecer, puede generar un aumento de la rentabilidad: El contar con fondos puede abrir nuevas puertas para el

negocio, y además se aprovechan los beneficios fiscales mencionados con anterioridad.



Intereses: este es el mayor inconveniente de pedir dinero prestado. Siempre debemos apuntar a créditos con tasas de interés bajas, un préstamo con costos altos puede afectar las ganancias de la empresa. Por supuesto, se debe esperar tener que pagar una tasa de interés justa. Pero un préstamo con un costo injustificadamente alto puede afectar las ganancias.



Avales / garantías: Tal como mencionamos, las entidades solicitan garantías para otorgar el crédito, el no tenerlas puede significar una negación del crédito.



Demora, tiempo, esfuerzo y otros gastos: Los procesos de solicitud de grandes sumas de dinero, hasta el desembolso del mismo, pueden tardar semanas, además deben tenerse en cuenta gastos adicionales para la preparación de la documentación que se deberá presentar.



Fuente: <https://www.caminofinancial.com/es/es-mejor-solicitar-un-prestamo-o-usar-tus-ahorros-para-tu-empresa/>

4.5 ¿QUÉ OPCIONES DE AHORRO TENGO?

1 - El ahorro simple:

Se trata de destinar semanal o mensualmente X cantidad de dinero al ahorro. Se puede realizar y es conveniente hacerlo, en una cuenta bancaria.

Existe una gran variedad de entidades financiera y cooperativas de ahorro y crédito en plaza que ofrecen este tipo de cuentas y son específicas para PYMES:

Una solución para pequeñas empresas y con bajos costos de mantenimiento.

Algunas opciones:

a - Ley del 50-30-20

Paso 1: Asigna el 50% de tus ingresos a las obligaciones básicas de la empresa.

Paso 2: Asigna otro 30% de los ingresos a gastos discrecionales. (Ej actividades con el personal, propaganda, etc.)

Paso 3: Ahorra el restante 20%

b - Calcular el costo total de la inversión y el tiempo estimado, dividiendo el monto en cantidades iguales a ahorrar cada mes.

4.6 AHORRO + INVERSIÓN:

Podemos buscar opciones que generen ganancias al mismo tiempo que estemos ahorrando.

Por ejemplo:

- Ahorrar en dólares o en UI.
- Ahorrar en fondos de inversión.
- Invertir en plazos fijos en pesos, dólares o UI.
- Con montos mayores, comprar deuda al estado (Letras, Bonos)
- Invertir en otro tipo de empresas privadas o del estado.

Puedes ponerte en contacto también con una persona que trabaje con la bolsa de valores que te guíe para la elección de la mejor inversión.

Al momento de ahorrar, las opciones están al alcance de la mano, y es recomendable elegir entidades bancarias con solidez.

Además es bueno evaluar la mejor tasa ofrecida en el mercado para el plazo que estamos estimando.

4.7 ¿QUÉ OPCIONES DE CRÉDITO TENGO?

Al hablar de créditos se plantean muchas alternativas, y en los últimos años se han generado buenos programas destinados a apoyar Pymes y Cooperativas.

1 - Se puede recurrir a la plaza bancaria.

Aunque quizá no es la mejor opción, se puede tener en cuenta.

Debemos saber que en ciertos planes y más específicamente en créditos para empresas, los bancos tienen condiciones más duras y tasas de interés más altas que la de otras opciones que veremos a continuación.

2 - Instituciones de Microfinanzas, Cooperativas de Ahorro y Crédito.

Es una opción buena, dado que no solamente tienen tasas más bajas que las del mercado, sino que en los últimos años han invertido tiempo y esfuerzo en mejorar los procesos de otorgamiento de créditos y muchas se han especializado en el microcrédito o crédito a empresas.

Una de las características del crédito a pymes de estas entidades, es que no solamente brindan condiciones más accesibles, sino un apoyo extra y un acompañamiento en el resto del proceso.

Al comenzar la pandemia por Covid 19, estas instituciones fueron instrumentos claves, otorgando créditos a empresas a través de la ANDE (Agencia Nacional de Desarrollo).

El Programa de Crédito Dirigido, es un instrumento de financiamiento mediante el cual se otorga un subsidio en la tasa de interés a las Instituciones de Microfinanzas, con el objetivo de que las mismas concedan créditos productivos a MIPYMES.

El subsidio en la tasa de interés ANDE tiene como objetivo apoyar financieramente a un segmento, sector de actividad, localidad o grupo de empresas con determinadas características en común, sin la necesidad de estar estos asociados; con el propósito de otorgar a las mipymes servicios financieros en mejores condiciones a los del mercado.

ANDE definirá grupos de interés a aquellos segmentos, sectores o grupos de mipymes, denominándolo “Grupo Asistido”, quienes a través de las IMF podrán acceder a financiamiento con el beneficio previamente mencionado, pudiendo las IMF proponer adicionalmente otros grupos de interés a ser validado por ANDE.

- CINTEPA
- COMAYC
- COOPACE
- COOPERATIVA ARTIGAS
- FEDU
- FUCAC
- FUCEREP
- FUNDASOL
- IPRU
- PROLECO
- REPÚBLICA MICROFINANZAS
- CÁPITAS

<https://www.ande.org.uy/grupos-asistidos/apoyo-a-las-mipymes-afectadas-financieramente-por-el-covid-19.html>

3 - Otros programas

Como mencionamos, existen otros programas de financiamiento para PYMES y Cooperativas, tales como:

- Exploración Creativa - ANII
- Semilla ANDE para incubadoras - ANDE

- Proexport+ - Uruguay XXI
- Microcrédito Plazo Fijo - Cíntepa
- Microcréditos para capital de giro - Cíntepa
- Fondo Rotatorio Especial para el Desarrollo - (Frecoop) - INACOOOP
- FONDES-INACOOOP - INACOOOP
- Programa de Oportunidades Circulares - BioValor
- Microcréditos - I. Río Negro - Dirección de Desarrollo

Puedes encontrar información sobre la totalidad de estos programas aquí: <https://uruguayempreendedor.uy/programas-de-apoyo/financiamiento/>

3.1 - Fondo Rotatorio Especial - Frecoop

El Instituto Nacional de Cooperativismo (INACOOOP) cuenta con un fondo especial creado por la ley 18.407, cuyo cometido es apoyar “proyectos de inversión para la viabilidad y el desarrollo de las cooperativas, cualquiera sea su clase y grado”.

Cuentan con las siguientes líneas de apoyo:

- Línea General de Créditos
- Para garantías públicas po llamado a licitación
- Préstamos del programa Capital Semilla de Inacooop
- Para campos de recría del INC
- Financiamiento para cooperativas agrarias

- Para cultivos en cooperativas agrarias
- Para cooperativas de ahorro y crédito
- Para cooperativas de vivienda

Por más información puedes ingresar aquí: <https://www.inacoop.org.uy/frecoop>

3.2 - Fondo para el Desarrollo (FONDES-INACOO)

El Fondo para el Desarrollo es creado por la Ley N° 19.337, con el objetivo de dar apoyo financiero y no financiero a proyectos productivos viables y sustentables de la economía social y solidaria.

Cuenta con los siguientes programas:

- Fortalecimiento de la competitividad de empresas cooperativas y autogestionadas
- Acceso al financiamiento
- Desarrollo de habilidades empresariales
- Cooperación y fomento para el desarrollo cooperativo
- Desarrollo de proveedores

Mas información: www.inacoop.org.uy/fondes-inacoop

3.3 - ANDE - Opciones

La **Agencia Nacional para el Desarrollo**, cuenta con varias líneas de apoyo económico para PYMES y Cooperativas.

Algunos de los programas son lanzados por determinados períodos de tiempo, donde se invita a los pequeños emprendimientos a involucrarse y participar.

Dispone de los siguientes instrumentos:

- Facilitación financiera
- Crédito para adquirir bienes de origen italiano o latinoamericano
- Fomento de la cultura financiera
- Fomento de Microfinanzas
- Programa de Crédito Dirigido
- SiGa
- Fortalecimiento institucional

Puedes acceder a toda la información de sus programas aquí:
<https://www.ande.org.uy/areas-de-trabajo/acceso-al-financiamiento.html>

Si quieres conocer más sobre opciones de financiamiento te recomendamos la siguiente lectura: emprenur.edu.uy/sites/default/files/publicaciones/catalogo_de_financiamiento_definitivo.pdf

http://fcea.edu.uy/Jornadas_Academicas/2013/file/ADMINISTRACION/Alternativas%20de%20Financiamiento%20para%20Emprendedores.pdf

4.8 ME DECIDO POR UN CRÉDITO, ¿QUÉ ES?

Un crédito es la transacción financiera por la cual una parte (acredora) le otorga a otra (deudora) cierta suma de dinero, con la promesa de que el deudor reintegrará esa suma, bajo las condiciones pautadas.

Esas condiciones generalmente son:

- Capital (monto a prestar/recibir)
- Período
- Precio de la transacción, conocida como tasa de interés
- Forma de pago
- Penalidades en caso de incumplimiento

A su vez, tenemos dos tipos:

Crédito amortizable: es aquel que se abona en cuotas de forma periódica y por el mismo importe.

Crédito de plazo fijo: La característica principal es que se fija la fecha de vencimiento y la totalidad del capital es devuelta en ese momento. No hay pagos periódicos o al menos no de capital. (“Es como pagar una sola cuota”)

Ejemplos:

Crédito amortizable:

- Capital \$ 10.000
- Período 4 meses
- Tasa de interés 20% + IVA
- Forma de pago: mensual, venciendo el día 10 de cada mes
- Penalidad: tasa de mora del 50%

En este caso y con las variables dadas, la persona accede a \$ 10.000 y los abona en 4 cuotas de aproximadamente \$ 2.641

¿Que pagamos en cada una de esas cuotas?

Cada cuota se destinará a

- Devolver el capital (lo que se llama amortizar)
- Pagar intereses
- Abonar el IVA de esos intereses

Para este ejemplo, la estructura del crédito sería la siguiente:

| Cuota | | Capital | Interesas | IVA |
|-------|--------|---------|-----------|-----|
| 1 | 2.642 | 2.418 | 184 | 40 |
| 2 | 2.642 | 2.472 | 139 | 31 |
| 3 | 2.642 | 2.527 | 94 | 21 |
| 4 | 2.642 | 2.584 | 47 | 10 |
| Total | 10.566 | 10.000 | 464 | 102 |

Para este crédito en particular, la persona termina abonando 10.566 pesos, es decir 566 adicionales a los que obtuvo.

La cuota es siempre igual, lo que cambia es la composición de la misma, asegurando el cobro de intereses al principio del crédito.

Entonces, sabiendo qué es un crédito, entendiendo que es una obligación que deberé cumplir, y cómo se estructuran los mismos, a la hora de optar por un crédito, y para sacar el mejor provecho del mismo, debería asegurarse de:

- Elegir una entidad prestamista confiable
- Optar por la tasa de interés más baja para el capital que necesito

- No solicitar más dinero del necesitado. Podemos establecer un monto para imprevistos, pero no debemos sobre endeudarse.
- Asegurarnos de poder abonar la cuota con los ingresos generados
- Utilizar los fondos para los fines establecidos

4.9 OTRAS HERRAMIENTAS DE APOYO

Hoy en día existen diversas herramientas de apoyo para Cooperativas, emprendedores, micro emprendedores, y demás, que no necesariamente se tratan de ayuda financiera.

- **PROCOOP** (Programa de formación Cooperativa)

El **PROCOOP** es un programa que permite que las cooperativas, precooperativas y otras organizaciones de la economía social reciban capacitación y asistencia técnica en la medida de sus necesidades.

Surge como resultado de un convenio establecido entre el INACOOP y el INEFOP, en el que CUDECOOP contribuye como socia estratégico.

El objetivo de esta iniciativa es ofrecer formación técnica profesional y cooperativismo, y promover aprendizajes acerca de la gestión para el fortalecimiento de la economía social.”

<https://www.inacoop.org.uy/procoop>

- **MESAS INTERCOOPERATIVAS DEPARTAMENTALES**

Es un espacio de intercambio, integración, articulación y desarrollo del Movimiento Cooperativo con enclave en el territorio,

dentro de una estrategia de desarrollo local en el marco del Proyecto de Desarrollo Territorial entre la Cudecoop e Inacoop. A través de las Mesas, se difunden y promueven a las cooperativas todas las herramientas de apoyo y oportunidades existentes para el sector.

Dónde se promueve:

Desde y hacia las Cooperativas:

- Promoción y organización de las cooperativas en el territorio.
- Fortalecimiento de sus capacidades; las personas son el eje central del movimiento cooperativo.
- Capacitación y acompañamiento en gestión asociativa y empresarial.
- Fortalecimiento y facilitación en la toma de decisiones.
- Apuntalar y acompañar en desarrollo de objetivos y planes de trabajo a corto, mediano y largo plazo

Desde y hacia el Territorio:

- Contribuir al Desarrollo del Movimiento Cooperativo.
- Facilitar la articulación entre el Movimiento Cooperativo y los diferentes actores en cada territorio.
- Generar espacios de coordinación del movimiento cooperativo sectorial y nacional.
- Descentralización en gestión y toma de decisiones.
- Potenciar la contribución del movimiento cooperativo al desarrollo económico y social de sus comunidades.

Desde lo político y gremial:

- Promover la participación de las cooperativas de todo el país en los espacios de decisión política y gremial del movimiento cooperativo.
- Promover e informar las propuestas programáticas del cooperativismo Uruguayo a los partidos políticos.
- Facilitar la comunicación e información sobre el contexto político, económico y social a nivel departamental y nacional.
- Promover la incidencia del movimiento cooperativo en las agendas estratégicas departamentales y nacionales.
- INCUBACOOOP

Es una incubadora de emprendimientos cooperativos que busca el acompañamiento de la creación de nuevas experiencias cooperativas en campos estratégicos o de oportunidad, orientado a la generación de iniciativas en áreas intensivas en innovación y conocimiento. Busca promover el desarrollo del cooperativismo uruguayo en sectores donde tradicionalmente no ha emprendido.

La Incubadora de Cooperativas no solo apoya a los colectivos seleccionados que se acerquen con ideas o proyectos, sino que actúa como difusora de las posibilidades de emprender cooperativamente, en particular en aquellos campos que se consideran más propicios o de mayor impacto. También se propone un permanente trabajo de identificación de oportunidades de negocios, y tiene la tarea de actualizar el mapeo sectorial de carácter prospectivo.

Durante todas las etapas de incubación, se realiza un seguimiento del proceso cooperativo, no solo en su perspectiva económica y del negocio, sino desde la dimensión social y asociativa.

Incubacoop es una iniciativa llevada a cabo entre CUDECOOP, INACOOOP y el MIEM.

<https://www.incubacoop.org.uy/>

En “Portal Uruguay Emprendedor” se puede acceder en forma gratuita a la información de todos los programas destinados a fortalecer emprendimientos, diversificados en distintas áreas como

- Asistencia técnica
- Capacitación
- Networking
- Tutoría - Mentoría
- Espacio físico y equipamiento

BIBLIOGRAFÍA

El presente documento fue elaborado con base a la siguiente bibliografía:

- Pena Venturiello. José Javier. Modelo y Plan de Negocios. 2014. Facultad de Ciencias Económicas y Administración. UdelaR.
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). Generación de modelos comerciales: un manual para visionarios, cambiadores de juegos y desafiantes . John Wiley & Sons.)
- René Garzozi - María Messina - Cristian Moncada - José Ochoa - Griselda Ilabell - Ricardo Zambrano - Planes de Negocios para Emprendedores 1a ed. - Iniciativa Latinoamericana de Libros de Texto Abiertos (LATIn), 2014. <http://www.proyec-tolatin.org/>
- Weinberger Villarán Karen. Plan de Negocios, Herramienta para evaluar la viabilidad de un negocio 1a edición, 2009.
- ANDBANK. Las 4 claves de la planificación financiera: objetivos, plazos, presupuesto y control de las decisiones (2015, julio).
- Nerea Díaz (03 de febrero, 2021). Planificación financiera. Economipedia.com
- Gustavo Amoza (2017, junio). Las NOF en la práctica. Hacer Empresa, revista de Negocios del IEEM.
- Gálvez, J. (2015). Módulo Una mirada Financiera. Curso Gestión empresarial exitosa para Pymes.
- Joan Ortiz Salmerón. (2020). Gestión Financiera. Editorial Editex, S. A.

- Javier Martínez Moreno. Riesgo e incertidumbre.
- David Polo Maya (2019). Análisis de escenarios en planes de viabilidad para pymes.
- Tomas Guillen (2020). Nuevo escenario, nuevo modelo, nuevo plan. Parte II: Dimensión funcional.
- Puedes obtener más información aquí: <https://uruguayempreendedor.uy/programas-de-apoyo/>